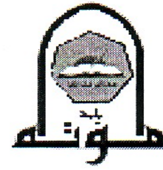


جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

أنماط الاتصال الإداري التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بالمناخ التنظيمي للمدرسة من وجهة نظر المعلمين

إعداد الطالبة

إيمان محمد الصرايرة

إشراف

الأستاذ الدكتور أحمد بطاح

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليـــــا

استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في الإدارة التربوية قسم الأصول والإدارة التربوية

جامعة مؤتة، 2010

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

الإهداء

إلى من ربياني صغيراً أبي العزيز وأمي الحبيبة: أطال ا   في عمركما، ليتني أغسل بدموع الوفاء قدميكما, وليت الموت يتخطاكما إلي، وليت البأس إذا قـصدكما يقع علي.

إلى عيني اللتين بهما أرى، أخواني مأمون وأحمد العزيزين.

إلى شقيقتي الغالية أماني.

إلى من أحببتهم وأحبوني.

إيمان محمد الصرايرة

الشكر والتقدير

بعد الانتهاء من كتابة هذه الرسالة فإني أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الإمتنان ووافر العرفان إلى الأستاذ الدكتور الفاضل أحمد بطاح الذي أشرف على رسالتي، منذ أن كانت فكرة إلى أن خرجت إلى حيز الوجود، فمنحني جل اهتمامه ولم يبخل علي بغزير علمه الذي أزال ما اعتراني من غموض أثناء البحث، فجزاك ا خير الجزاء.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم وساعد في إنجاز هذا العمل وعلى رأسهم أساتذة قسم الأصول والإدارة التربوية في جامعة مؤتة الذين لم يتوانوا عن تقديم النصح والمشورة والمعلومة القيمة، وأتقدم بالشكر إلى الأساتذة أعضاء هيئة تحكيم أداة الدراسة على توجيهاتهم وآرائهم القيمة، وأخص بالشكر الأستاذ خلدون الصرايرة والأستاذ منير السحيمات والسيد إبراهيم وإبنتي عمي دانا ولقاء الصرايرة، فلكم جميعا جزيل الشكر.

ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الكريمة، على تفضلهم بقبول مناقشة هذة الرسالة وتحملهم عناء قراءتها ومراجعتها وإثرائها بملاحظاتهم القيمة.

إيمان الصرايرة

فهرس المحتويات

الفصل الثالث: المنهجية والتصميم

الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

أنماط الاتصال الإداري التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بالمناخ التنظيمي للمدرسة من وجهة نظر المعلمين

إيمان محمد الصرايرة

جامعة مؤتة، 2010

هدفت هذه الدراسة التعرف على أنماط الاتصال الإداري التي يمارسـها مـديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بالمناخ التنظيمي للمدرسـة من وجهة نظر المعلمين، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميـع معلمـي ومعلمـات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك والبالغ عددهم(2462) معلماً ومعلمة للعام الدراسي (2009/ 2010) ، أما عينة الدراسة فقد تكونت مـن(419) معلمـا ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة تكونت من(56)فقرة .

وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة مديري المـدارس لأنمـاط الإتـصال الإداري جاءت بدرجة متوسطة واحتل نمط الاتصال الشفوي المرتبة الأولى، وجـاء المناخ التنظيمي بأبعاده بدرجة متوسطة وقد احتل البعد الإداري المرتبة الأولى، وأن هناك علاقة ايجابية متوسطة وذات دلالة إحصائية بين الاتـصال الإداري والمنـاخ التنظيمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في نمط الاتصال الإداري الكلي تعزى للنوع الاجتماعي ولصالح الذكور وللخبرة، وعدم وجود فروق دالة إحصائيا في نمط الاتصال الإداري الكلي تعزى للمؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير المناخ التنظيمي الكلي تعزى للنوع الاجتماعي ولـصالح الـذكور، وللمؤهـل العلمي ولصالح من يحملون ماجستير فأكثر، وعدم وجود فروق دالـة فـي المنـاخ التنظيمي تعزى للخبرة.

وقد أوصت الباحثة بضرورة تعزيز أنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس من خلال تنظيم رزمة من البرامج التدريبية والتثقيفية، وضرورة توفير مناخ مدرسي صحي وأكثر إيجابية.

Abstract

Administrative communication styles of the public secondary schools principals practice in AL- karak governorate and its relationship to the organizational climate from the teachers perspective

Eman .M. sarayreh

Mu'tah university .2010.

This study aimed at identifying styles of administrative communication of the public secondary schools principals practice and it's relationship to organizational climate at schools from the teachers perspective, The Population consisted of all male and female public secondary schools teachers in karak governorate with a total number (2462) in 2009_2010, the study sample included (419) teacher .A questionnaire of (56) item was used in order to achieve the study goals

The results indicated that using administrative communication styles by school principals came in a moderate level but verbal communication style came first . On the other hand the dimensions of the organizational climate occupied moderate level ,but the administrative dimension came first .there were a positive moderate relationship with a significant statistical evidence between administrative communication and organizational climate, there were significant statistical differences of administrative communication attributed to gender (in favor of male) and experience, there were no statistical differences in administrative communication style attributed to education attributed to the variable of gender (to the favor of males) and education (MA and higher). there were no differences that indicate organizational climate attributed to experience

The researcher recommended that it's necessary to support styles of administrative communication of school principals by organizing training courses and to improve a healthy positive school climate.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1المقدمة:

لقد أدت التغيرات السريعة والمتلاحقة التي طرأت على مختلف مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية وغيرها من المجالات إلى تطور حاجات المجتمع، ومن أهم الأنظمة الاجتماعية التي تأثرت بهذا التغير هو النظام التربوي على اعتبار أنه جزء من النظام الاجتماعي الأكبر، ومن التطورات السريعة التي أصبحت من ملامح هذا العصر هو تطور عملية الإتصال ووسائله، فكان له الأثر الكبير على النظام التربوي من حيث تحقيق أهدافه وإنجاز مهامه بأقل وقت وجهد ممكنين, مما يشير إلى فاعلية عملية الاتصال ووسائله.

ويرى (عليمات، 2007) إلى أن الاتصال يلعب دوراً مهماً في المنظمات، ويتوقف نجاح الإدارة إلى حد كبير على قدرة المدير على التواصل الجيد والتفاعل الايجابي أثناء تبادل الأفكار فالاتصال وسيلة لا غاية، إذ أنه يساعد على القيام بالعمليات الإدارية، فالمدير لا يستطيع القيام بالتخطيط، والتنسيق، والتنظيم، والتقييم بدون عملية الإتصال على اعتبار أنها ملازمة لجميع العمليات الإدارية، ويضيف (الطويل، 2001) أنه يكاد يكون من الصعب ممارسة أي عمل في أي نظام دون أن يكون للاتصال دور فيه أو مؤدٍّ إليه.

ويشير الأدب التربوي إلى أن من أهم كفايات القائد التربوي في كل المستويات والمواقع الإدارية والقيادية:المهارة في الاتصال الفعال لذا فإن إتقان الاتصال الفعال للهيئة الإدارية وعلى رأسهم مدير المدرسة يشكل حجر الزاوية لتحقيق أجود مخرج إلى المجتمع إضافة إلى أن الاتصال الفعال يساعد في إحداث تغيرات ايجابية ويساهم في تحقيق الأهداف المرغوبة(عياصرة؛ الفاضل، 2006).

ويعد جو العمل والمناخ الذي يعيشه العاملون في النظام التربوي متغيراً فاعلاً ومؤثراً في درجة ومستوى نجاح أداء النظام, وفي شعور المتفاعلين عبر مكوناته الفرعية المختلفة براحة ورغبة في إنجاز متطلبات العمل(الطويل, 2006:ب).

ويرتبط المناخ التنظيمي بنمط العلاقات التي تسود الجو العام للمنظمة والتي بدورها تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة، ويتحدد المناخ التنظيمي من خلال أبعاد متعددة ومنها البعد القانوني الذي يحكم سير العمل (التعليمات ،والأنظمة,والقوانين) وأيضا من خلال التواصل والتفاعل السائد بين العاملين من أجل تحقيق الأهداف المرسومة(الطويل, 2006:أ).

ويضيف (السكران، 2004) أن جوانب الاهتمام بالمناخ التنظيمي تتجلى في العلاقة القائمة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى خاصة مجال التعامل بين الفرد والبيئة التنظيمية والذي يحدده محوران أساسيان:الأول:ويتمثل في خصائص الفرد المرتبطة بالنظام المعرفي وخبرته وتعليمه وثقافته،والثاني:هو بيئة العمل الداخلية المتمثلة بالخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات والتي تختلف من منظمة لأخرى وفقاً للأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي للمنظمة ومن أهم هذه الأبعاد الهيكل التنظيمي، ونظام الاتصالات، ونظم إجراءات العمل، وأسلوب اتخاذ القرار، والنمط القيادي، وظروف العمل، وبيئة العمل الخارجية، وجماعة العمل، وتشكل هذه الأبعاد الإطار العام الذي تعمل ضمنه كافة المنظمات، وتخضع لتأثيراتها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية والتكنولوجية.

ولأهمية الاتصال الإداري كونه أحد أهم الوظائف الإدارية التي توجه الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمات بكفاءة وفاعلية، وارتباطه بسمات وخصائص تميز البيئة الداخلية للمنظمة وتعكس المناخ التنظيمي فيها كان لابد من التعرف على أنماط الاتصال الإداري التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بالمناخ التنظيمي للمدرسة، وذلك لأهمية نمط الاتصال الإداري والمناخ التنظيمي في نجاح العملية التعليمية وتحقيق الأهداف التربوية المرجوة.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعتبر المدرسة من أهم المؤسسات التعليمية التي تقوم بدورٍ مهمٍ في تحقيق الأهداف التربوية، ويعتمد نجاح المؤسسات التعليمية على وجود نظام اتصال إداري فعال يعكس كفاءة المدير ومهاراته الاتصالية في صهر جهود المعلمين في بوتقة

واحدة وتوجيهها نحو تحقيق هذه الأهداف، وذلك بتوفير مناخ تنظيمي مشجع على العطاء والإبداع، على اعتبار أن المناخ التنظيمي صورة عاكسة لسلامة وصحة المنظمة.

وقد أخذت عملية الاتصال الإداري التربوي تحظى باهتمام كبير في السنوات الأخيرة، فهي تمثل أحد العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني، وفي نقل الحقائق والأفكار، والمشاعر, فوجود نظام اتصال سليم وفعال ضرورة ملحة للإدارة (عياصرة؛ الفاضل ،2006).

ويؤكّد (عطوي، 2008) أن أهمية دراسة المناخ التنظيمي تأتي من كونه عنصراً لازماً لتحقيق الانسجام بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، ويضيف (عابدين؛ أبو سمره، 2001) أن المناخ التنظيمي الايجابي يتصف بتوفر أسس سليمة للاتصالات.

ويضيف (المحبوب، 2000) إن تهيئة المناخ التنظيمي والجو المناسب للعمل يعتبر من الأولويات الملقاة على عاتق مدير المدرسة الذي ينظر إليه كقائد تربوي قادر على بناء علاقات إنسانية متناغمة ومنسجمة بينه وبين المعلمين من جهة، وبين المعلمين أنفسهم من جهة أخرى، ويكون قادراً على تحسين ظروف العمل في ظل الإمكانات المتاحة، وقادراً على خلق جو عمل ينعم بالأمن والطمأنينة والاستقرار.

وقد أشارت دراسة (الفارسي، 2001) إلى أن المديرين يمارسون أنماطاً متعددة للإتصال الإداري والأكثر ممارسة هو نمط الاتصال الشفوي وقد عزى ذلك لمتغير المؤهل العلمي، ومتغير الخبرة الإدارية .

وقد بينت نتائج دراسة (الخوالدة، 2002) أن الاتصال الإداري يتأثر بالعديد من المعوقات التي تحد من فاعليته من أهمها: قلة توفّر الإمكانات المادية،وكثرة الأعمال المناطة بالمدير.

كما بينت نتائج دراسة باغيري (Pagerey، 2006) أن للمناخ المدرسي وسياسة المدرسة أثراً مباشر ذا دلالة على سلوك العنف للطلبة،وأن لا مبالاة الطلبة والسلوك غير الاجتماعي لديهم يؤثر على المناخ المدرسي.

ويشير (بني أحمد، 2007) إلى أن نمط الاتصالات السائد داخل المنظمة يؤثر على طبيعة المناخ التنظيمي فيها، حيث أن الاتصال قد يكون من أعلى إلـى أسـفل وفي اتجاه واحد مما يؤدي إلى جمود المنظمة وخلق مناخ تنظيمي غير صحي، وقد يكون هناك نمط اتصال مفتوح يتيح للعاملين الاتصال أفقياً وعمودياً مما يخلق جـواً ومناخاً تنظيمياً جيداً ومشجعاً على الانتماء وزيادة الأداء وتحسينه مما يـسهم فـي تحقيق الأهداف المرجوة.

وانطلاقاً من أهمية الاتصال الإداري والمناخ التنظيمي وتأثير كل منهما على مستوى أداء المعلمين في المدارس، فإن مشكلة الدراسة تتحدد في التعرف على أنماط الإتصال الإداري التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بالمناخ التنظيمي للمدرسة من وجهة نظر المعلمين، وذلك كونهم محور العملية التربوية، وأن نجاح المؤسسات التربوية يعتمد على كفاءة ومستوى أداء الأفراد العاملين فيها.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

1- ما أنماط الاتصال الإداري التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين؟

2- ما المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين؟

3- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)بين أنماط الاتصال الإداري التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك، وأبعاد المناخ التنظيمي للمدرسة من وجهة نظر المعلمين؟

4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)في أنماط الاتصال الإداري التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك تعزى لمتغيرات(النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة) من وجهة نظر المعلمين؟

5- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)في أبعاد المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك تعزى

لمتغيرات (النوع الاجتماعي ، والمؤهل العلمي، والخبرة) من وجهة نظر المعلمين؟

3.1 هدف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة التعرف على أنماط الاتصال الإداري التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك، وعلاقتها بالمناخ التنظيمي للمدرسة وينبثق من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية، هي:

1- تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم الاتصال الإداري والمناخ التنظيمي.
2- التعرف على أنماط الاتصال الإداري التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك.
3- التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك.
4- التعرف على طبيعة العلاقة بين أنماط الإتصال الإداري، والمناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة الكرك.

4.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أن نجاح المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها يرتبط بشكل كبير بنجاح عملية الاتصال فيها، وأن كفاءة الإداري في أداء وظائف الإدارة تعتمد بدرجة كبيرة على مهارته في الاتصال، إضافة إلى ارتباط نجاحها بحالة النظام وصحته(أي المناخ التنظيمي السائد فيه).

ويؤمل من نتائج هذه الدراسة أن تسهم في:

1. تقديم تفسيرات عن أنماط الاتصال الإداري التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي للمدرسة،ويكتسب هذا الموضوع أهمية كبيرة من الناحية التطبيقية تكمن في الحاجة لنتائج مثل هذه البحوث التي من شأنها تحقيق مناخ تنظيمي سليم يشير إلى صحة النظام المدرسي بمكوناته المختلفة، وبالتالي زيادة فعالية العملية التعليمية التعلمية في المدارس.

2. التعرف على المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية، ومدى صحة وسلامة مناخات المؤسسات التعليمية؛ لكي يتم في ضوء ذلك تقديم التوصيات والاقتراحات اللازمة لأصحاب القرار في الميدان التربوي للنظر في نوعية البرامج والخدمات التي من شأنها توفير مناخ تنظيمي سليم وملائم.
3. الاستفادة من نتائج هذه الدراسة بتقديم التوصيات لأصحاب القرار في الميدان التربوي بتنظيم رزمة من البرامج التدريبية والتثقيفية التي من شأنها تنمية مهارات الاتصال للعاملين في المؤسسات التعليمية، وأيضاً توجيه الجهود الإدارية والفنية للمديرين لتفعيل نمط الإتصال الفعال بما ينعكس إيجاباً على صحة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية وبالتالي تحسين مستوى الأداء في العمل.
4. رفد الميدان التربوي والدراسات بدراسة حديثة تقدم معرفة علمية تتعلق بعلاقة نمط الاتصال الإداري بالمناخ التنظيمي للمدرسة، وعن مدى صحة المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية على اعتبار أن الاتصال الإداري هو أحد أبعاد المناخ التنظيمي.

5.1 حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك وهي(قصبة الكرك، ولواء المزار الجنوبي، ولواء القصر، ولواء الأغوار الجنوبية) للفصل الثاني من العام الدراسي 2010/2009.

6.1 التعريفات المفاهيمية والإجرائية:

الاتصال الإداري: هو عملية اجتماعية منظمة يتم من خلالها نقل المعلومات والأفكار والآراء بين الأفراد والجماعات بغرض التوصل إلى أفعال محددة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة(عبوي،2007).

ويعرف الاتصال الإداري إجرائياً بأنه:عملية انتقال و تبادل المعلومات والأفكار بين العاملين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة والوصول إلى حالة من الفهم المتبادل بين المرسل والمستقبل ضمن إطار النظام المدرسي ويشمل الاتصال الإداري الأنماط التالية (الاتصال الكتابي، والاتصال الشفوي، والاتصال غير اللفظي،والاتصال بناء على اتجاهاته (طرقه))، وتتحدد هذه الأنماط من خلال الدرجة التي يحصل عليها المستجيب لفقرات المقياس المعد لأغراض هذه الدراسة.

يعرف (ستراك، 2004) المناخ التنظيمي بأنه: مجموعة من المميزات والخصائص التي تتصف بها منظمة ما، وتجعلها تختلف عن غيرها من المنظمات الأخرى، وهو الانطباع العام المتكون لدى أفراد المنظمة والمتضمن متغيرات عدة كأسلوب معاملة المديرين لمرؤوسيهم وفلسفة الإدارة العليا وجو العمل و ظروفه ونوعية الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

ويعرف المناخ التنظيمي إجرائياً بأنه:جملة الخصائص والمميزات التي تميز بيئة العمل الداخلية للمدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك، ويشمل الأبعاد التالية (البعد الإداري، وظروف العمل، والعلاقة مع الطلبة وأولياء الأمور، والتشريعات والأنظمة الإدارية)، وتتحدد هذه الأبعاد من خلال الدرجة التي يحصل عليها المستجيب لفقرات المقياس المعد لأغراض هذه الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت الاتصال الإداري والمناخ التنظيمي.

1.2الإطار النظري:

1.1.2الاتصال الإداري:

مفهوم الاتصال الإداري:

لقد حظي مفهوم الاتصال الإداري باهتمام العديد من المفكرين والباحثين؛ لذلك ظهرت تعريفات عديدة لمفهوم الاتصال الإداري، عكست في معظمها أهمية هذا المفهوم ودوره في الحياة الإنسانية واعتباره أداة فعالة من أدوات التغيير والتطوير والتفاعل بين الأفراد والجماعات (عليان، الدبس، 1999).

والاتصال Communication لفظ مشتق من الكلمة اللاتينية Communis وتعني المشاركة Sharing، فالاتصال يعني الاشتراك في المعلومات وتبادل الأفكار والمشاعر بهدف تحقيق مفهوم مشترك لها بين الأطراف المعنية (حمادات، 2008)، وكلمة الاتصال في اللغة العربية مأخوذة من الوصل أي البلوغ (وصل إليه وصولا أي بلغه) (سلامة، 1993). وصدق ا العظيم في قوله"يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُم مِّن ذَكَرٍ وَأُنثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِندَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ"(الحجرات، **13**) .

وقد أدرك أرسطو أهمية الاتصال قبل أكثر من ألفي عام واعتبر أن الغرض الأساسي للاتصال الإنساني هو التأثير(الطويل، 2001)، ويعد كل من أرسطو ومعلّمه أفلاطون من المؤسسين لفن الاتصال، والاتصال بالنسبة لأرسطو نشاط شفهي، يحاول فيه المتحدث إقناع غيره وتحقيق هدفه، عن طريق صياغة قوية ماهرة للحجج التي يعرفها(عليان؛ الدبس، 1999).

وقد عرفته منظمة تدريب المشرفين الأمريكية على أنه"عملية تبادل الآراء والمعلومات من أجل إحداث تفاهم وثقة متبادلة أو إحداث علاقات إنسانية طيبة"(الصيرفي، 2005).

ويعرف كل من (العياصرة؛ الفاضل، 2006) الاتصال الإداري بأنه عملية نقل الأفكار والآراء والمعلومات بين أجزاء المنظمة الواحدة، وبمختلف الاتجاهات عبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة بالأسلوب الكتابي، أو الشفوي أو أية وسائل أخرى؛ للتأثير على الآخرين من أجل تحقيق أهداف التنظيم.

ويرى (عليمات، 2007) أن الاتصال الإداري هو"تبادل للمعلومات والأفكار والحقائق والانفعالات بين العاملين على اختلاف مستوياتهم بغرض إحداث أثر في السلوك بين أطراف هذه العملية".

ويعرفه ماهر المشار إليه في(نشوان؛ نشوان، 2004) بأنه عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة تنتقل من خلال وسيلة ما إلى الطرف الآخر.

ويرى كل من جراهام وبنت (Graham,Bennet ,1998) أن الاتصال عملية تتضمن إرسال واستقبال الحقائق والمعلومات والاتجاهات وكذلك الأهداف، حيث أن الهدف الأساسي لهذه العملية هو جعل المستقبل يعي ويدرك ما يدور في ذهن المرسل،وتعتبر عملية الاتصال غير تامة ما لم يتم تلقي الرسالة وفهم مضمونها.

ويعرف أندرسون (Anderson,1972) المشار إليه في (الطويل،2001) الاتصال الإداري بأنه عملية دينامية يؤثر فيها شخص ما عن قصد منه أو غير قصد على مدركات شخص آخر من خلال وسائط مستخدمة بأشكال وطرق رمزية.

وكذلك يعرفه (عابدين، 2005) بأنه"عملية يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والأفكار والإرشادات والمقترحات من شخص لآخر أو لمجموعة أشخاص وتبادلها بينهم بوسيلة أو أكثر من الوسائل الممكنة".

ومن وجهة النظر الإدارية يرى كل من كامبروف ونانيري (Kimbrough&Nunnery,1983) المشار إليه في (الطويل، 2001) أن الاتصال يمكن أن يكون:

1. منظماً أو ضابطاً يتصل بتوجيهات المهام Task-Related ، وبالتغذية الراجعة Feedback بين الرؤساء والعاملين معهم.
2. مثقفاً Informative يتصل بتوفير معرفةٍ وتعليماتٍ للعاملين.
3. إبداعياً Innovative يتصل بوسائل التغيير وغاياته.
4. موحداً أو دامجاً Integrative يتصل بالقيم والاتجاهات ويعمل على دعم التوجه لإيجاد إجماع وقبول.

وترى الباحثة أن الاتصال الإداري يمكن تعريفه بأنه عملية اجتماعية إدارية منظمة وهادفة تتم بين طرفين (شخصين أو مجموعتين) يتم خلالها نقل وتبادل الأفكار والمعلومات عن طريق وسائط معينة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

أهمية الاتصال الإداري:

تنبع أهمية الاتصال الإداري من كونه أحد الموضوعات الهامة والضرورية في الإدارة، فهو ينتشر في جسم الوظيفة الإدارية كلها، ولا يوجد عمل يتم عن طريق التعاون مع الآخرين إلا وكان نظام الاتصال عاملاً حاسماً فيه، فالاتصال الإداري الفعال يعمل على تحقيق النجاح الإداري والفاعلية الإدارية (عياصرة؛ الفاضل، 2006).

ويرى (ستراك، 2004) أن الاتصال يمثل المرشد الذي ينير للعاملين طريقهم، ويساعدهم على تحديد مواقفهم واتجاهاتهم والتزاماتهم نحو العمل، ويمثل الاتصال أيضا الضوء الذي يمكن للإدارة من خلاله تعرف رغبات العاملين، ومشكلاتهم في التنظيم، وردود أفعالهم نحو سياسة الإدارة وأهدافها، وقراراتها وتوجيهاتها، فضلاً على أن الاتصالات التي توصل للعاملين مضامين سياسة الإدارة وأهدافها، ومن خلال الاتصال يمكن للعاملين معرفة رأي الإدارة بمستوى أدائهم وإنتاجيتهم، مما يسهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي، وتعد الاتصالات الفاعلة وسيلة مهمة في اتخاذ قرارات رشيدة وعقلانية في وقتها، حيث أن وصول المعلومات متأخرة أو مشوشة يؤدي إلى عدم تكامل مقومات القرار الإداري وضعفه وتأخير تنفيذه.

ويشير كل من (فليه؛ عبد المجيد، 2005) إلى أن الاتصال عامل هام من عوامل نجاح الإدارة وتحقيق أهدافها لأنه قلب العملية الإدارية، فالاتصال ضروري

لإتمام العمل حيث أن جميع العمليات الإدارية من تخطيط وتنسيق واتخاذ القـرارات وتنظيم وإشراف ومتابعة ورقابة وتقويم لا تتم إلا من خلال عملية الإتصال.

ويضيف (مطاوع، 2003) أن نجاح المؤسسات التعليمية في تحقيـق أهـدافها يرتبط بشكل كبير بنجاح عملية الاتصال داخلها وخارجها، وترجع أهمية الاتـصال لأسباب متعددة، منها:

1. إن عملية الاتصال مهمة لتناول المشكلات التي تنشأ فـي المـدارس والـدوائر التربوية ودراستها واقتراح الحلول المناسبة لها.
2. إن الاتصال عملية حيوية تساعد على اتخاذ القرار السليم الذي يتوقـف بدرجـة كبيرة على كمية المعلومات والبيانات وتدفقها.
3. تساعد عملية الاتصال على تكوين علاقـات إنـسانية سـليمة بـين الرؤسـاء والمرؤوسين.
4. ارتباط الكفاءة الإنتاجية للعمل الفردي إلى حد كبير بمدى فاعلية عملية الاتصال في المؤسسة، فهناك العديد من المظاهر السلبية التـي تـؤثر علـى الإنتاجيـة للمدرسة أو غيرها من المنظمات، يمكن إرجاعها إلى عدم فعالية الإتصال.

ويرى عالِم الإدارة الأمريكي بيتر دركر(Peter Drucker,1997) المشار إليه فـي (ستراك، 2004: ص87) في بيان أهمية الاتصال فيقول"تتكون كل مؤسسة من أناس مختلفي المهارات، والمعرفة، ويقومون بأداء أنواع مختلفة من العمل، ولهذا الـسبب ينبغي بناؤها على الاتصال، وعلى المسؤولية الفردية، وعلى كل عضو فيها أن يفكر ملياً فيما يرمي إلى إنجازه، وأن يتأكد أن الآخرين يفهمون ذلك ويؤيدونه وعلى كـل فرد أيضا أن يفكر ملياً فيما هو مطلوب من الآخرين، وأن يتأكد أن الآخرين يعرفون ما هو متوقع منهم".

وتساعد عملية الاتصال المنظمات على تطوير علاقـات وثيقـة مـع البيئـة المحيطة، حيث ينظر إلى المنظمة على أنها نظام صغير الحجم يرتبط ويعتمـد فـي بقائه ونجاحه على مدى قدرته في إقامة علاقات مستمرة وبنّاءة مع النظـام الأكبـر الذي هو البيئة الموجود فيها، لذا فالمنظمات تحتاج إلى وجود نظام اتصال جيد يعمل

على التدفق المستمر للمعلومات التي يحتاجها التنظيم للتكيف مع متطلبات البيئة المستجدة (ماهر، 2004).

ويضيف (المعايطة، 2007) أن أهمية الاتصال في الجهاز الإداري المدرسي تبرز في الجوانب الآتية:

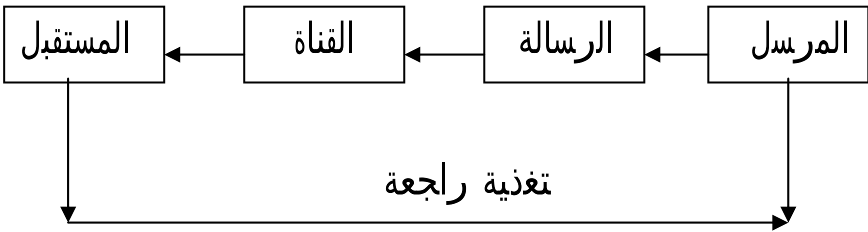
1. يعتبر الاتصال جزءاً رئيسياً من مهام المسؤولين في الجهاز الإداري داخل المدرسة مما ينشأ عنه الحاجة لتدريب القيادات الإدارية لضمان الكفاية الإدارية المطلوبة.
2. يمثل الاتصال وسيلة لإبلاغ القيادات العليا بما تم إنجازه من أهداف، وما هي المشكلات التي ظهرت أثناء تنفيذ الخطط الإدارية والتعليمية والاقتراحات اللازمة لعلاج تلك المشكلات.
3. تتضمن عملية الاتصال داخل المدرسة الجانب الانفعالي والنفسي مما يكون له أكبر الأثر على المناخ الأكاديمي والإداري في النظام المدرسي.

عناصر عملية الاتصال ومكوناتها:

كي تكتمل عملية الاتصال وتتم بشكل فعال ومؤثر، تتطلب عدداً من العناصر أو المكونات الأساسية المترابطة والمكملة لبعضها البعض، وبدون هذه العناصر لا يمكن إتمام عملية الاتصال، ويتفق جميع الباحثين والمتخصصين في مجال الاتصال على أربعة عناصر أساسية هي المرسل، والرسالة، والمستقبل، والقناة، وتعطى هذه العناصر تسميات مختلفة من باحث لآخر، وإن اختلفت تسمياتها إلا أنها تعني الشيء نفسه عند الجميع، وقد أشار (عليان؛ الدبس، 1999) إلى العناصر والمكونات الأساسية لعملية الاتصال وهي:

1. المرسل (المصدر) Sender or Source
2. الرسالة Message
3. قناة الاتصال Communication channel
4. المستقبل Receiver
5. التغذية الراجعة Feedback

وسوف يتم مناقشة كل عنصر لتوضيح أهميته ودوره في عملية الإتصال، ويوضح الشكل(1) عناصر عملية الاتصال ومكوناتها.



شكل رقم(1)

عناصر عملية الاتصال ومكوناتها

1- المرسل Sender: يرى (عريفج، 2001) أن المرسل هو مصدر الرسالة, وقد يكون المرسل معلماً يتكلم مشافهة أو يكتب أو يقرأ من كتاب, وقد يكون مديراً يصدر تعليمات وقد يكون مجموعة من الأفراد أو مؤسسة ما,وتزداد فاعلية المرسـل فـي عملية الاتصال كلما كان قادراً على جذب اهتمام المستقبل .

ويشير (الفارسي، 2001) إلى أن المرسل يتأثر بعدد من العوامل التي تـؤثر على فاعلية الاتصال منها:

1. شخصية المرسل واتجاهاته وميوله ورغباته.
2. مهارة المرسل ومستوى معرفته وخبراته وثقافته.
3. المستوى الاجتماعي والوظيفي للمرسل.

2- المستقبل (Receiver) :

وهو الشخص أو الجهة التي تُوجه إليه الرسالة ويقوم بتحليل رموزها وتفـسير محتواها وفهم معناها . ويكون المستقبل شخصاً واحداً أو مجموعة من الأشـخاص, لذلك يمكن أن نطلق على المستقبل الفئة المستهدفة من عملية الاتصال لتشمل الفـرد والجماعة في آن واحد (مازن, 2009).

ويرى (ماهر، 2004) أن هناك عدداً من العوامل التي تزيد من قدرة المستقبل على فهم الرسالة وفك رموزها, منها:

أ- وجود لغة مشتركة ومفهومة بين الطرفين في عملية الاتصال, بحيث يستطيع مستقبل الرسالة فك رموزها والتعرف على هدف المرسل منها.

ب- توفر درجة مقبولة من الانسجام والتوافق الفكري بين المرسـل والمـستقبل بحيث تدفع مستقبل الرسالة إلى الاهتمام بمحتواها.

ج- وجود خبره ومعرفة لدى مستقبل الرسالة بموضوعها وما احتوت عليه مـن أفكار ومعلومات, بحيث يسهل التفاعل معها، وإبـداء رد الفعـل المناسـب اتجاهها.

3- الرسالة (Message):

وهي جوهر عملية الاتصال وبدونها لا يكون هناك اتصال, ويجب أن تكـون الرسالة واضحة من حيث الهدف واستخدام الرموز والمصطلحات حتـى لا تحتمـل تفسيرات مختلفة, وأن تكون لغة الرسالة سـليمة وتتناسـب مـع مقـدرة المرسـل اللغوية(العميان, 2008).

ويرى (عياصرة ؛ الفاضل، 2006) أن من صفات الرسالة الجيدة ما يلي:

أ- الوضوح: وتعني استخدام كلمات واضحة المعاني وسهلة الفهم بحيث تتناسـب مع مقدرة مستقبل الرسالة العقلية، ولها معنى وتفسير واحد.

ب- الإيجاز والاختصار وعدم الإطناب الذي لا مبرر لـه والـدخول فـي صـلب الموضوع بشكل مباشر.

ج- اللطف والتهذيب : أي استخدام أسلوب مهذب ولطيف في التحـدث والكتابـة، واستخدام الكلمات الايجابية .

د- الشمول: أن تحوي الرسالة جميع جوانب الموضوع وعدم إهمال أي جزء منها بقدر الإمكان.

ه- الدقة: أي مراجعة الرسالة لتصحيح الأخطاء الإملائية والقواعدية إن وجدت.

4ـ قناة الاتصال (Communication channel):

هي الوسيلة أو الأداة التي من خلالها تنتقل الرسالة من المرسل إلى المـستقبل (حمادات, 2008).

ويضيف (داوود؛ فريحات، 1997) أن قناة الاتصال تمثل مجموعة الرموز المستخدمة في نقل المعاني التي تتضمنها الرسالة ومن أبرز القنوات الاتصالية:

أ- اللغة اللفظية: هي الأداة الأساسية للقنوات في التواصل.

ب- اللغة غير اللفظية: وتضم الإشارات والحركات (حركة اليدين والرأس).

ج- اللغة الفسيولوجية الانفعالية كملامح الوجه والنظرات.

5ـ التغذية الراجعة (Feedback):

يقصد بها جميع ردود الأفعال التي تحدث لدى المستقبل،ويتمكن المرسل على أساسها معرفة الأثر الذي نتج عن الرسالة (فرج، 2009).

ويضيف (حمادات، 2008) بأن التغذية الراجعة:هي الاستجابة بقبول الرسالة أو رفضها أورد فعل المستقبل على الرسالة وقد تكون الاستجابة سريعة أو بطيئة أو متأخرة, وقد تكون ايجابية أو سلبية.

ويضيف (القريوتي؛ زوليف، 1993) بأن هناك نوعين من الاستجابات: استجابة ايجابية تعمل على تحقيق الهدف من الاتصال, واستجابة سلبية تعرقل تحقيق الهدف من الإتصال , وفي النهاية يتم التقويم للجوانب السلبية والبحث عن طريق تصويبها, والتعرف على الجوانب الايجابية وتعزيزها.

أنواع الاتصالات الإدارية :

لقد برزت أهمية الاتصالات الإدارية ودورها الفعال في الإدارة بعد ظهور التنظيمات الكبيرة, وتباعد المسافات الاجتماعية بين الإدارة من جهة, والأفراد العاملين في التنظيمات من جهة أخرى, إضافة إلى تعدد المستويات الإدارية في التنظيمات الواحدة (ستراك, 2004).

لذلك تعددت أنواع الاتصال الإداري داخل الهيكل التنظيمي, وقُسمت الاتصالات الإدارية إلى أنواع عديدة هي:

أولا :حسب قناة الإتصال :

أ ـ الاتصالات الرسمية (Formal Communication):

هي الاتصالات التي تنساب بين خطوط السلطة الرسمية, وقد تكون شفهية من خلال المقابلات الشخصية المباشرة وجهاً لوجه, عبر المقابلات الجماعية خلال

المؤتمرات والاجتماعات أو عبر أجهزة الاتصال الهاتفي, وقد تكون مكتوبـة عبـر الرسائل والكتابات والمراسلات المتبادلة بين الإدارات والجهات المختلفة (الكبيـسي, 1998).

ويرى (الطويل، 2001) بأن الاتصالات الرسمية تؤكـد التسلـسل والتـدرج الهرمي بحيث لا يتصل مرؤوس مع الرئيس الأعلى للمؤسسة دون المرور بالرئيس المباشر, كما لا يجوز للرئيس إصدار تعليمات إلى مستويات أدنى من دون المـرور بالمستوى الذي يليه.

ب- الاتصالات غير الرسمية (Informal Communication):

وهي الاتصالات التي تتم خارج نطاق السلطة الرسمية عن طريق وسائل غير رسمية من بينها العلاقات الاجتماعية والصلات الشخصية وتـتم خـارج القنـوات الرسمية وفي المناسبات كالحفلات وغيرها، ويؤخذ عليها أن المعلومات المنقولة قـد تكون ناقصة أو غير دقيقة (العثيمين، 1993).

ويشير (حمادات، 2008) أن هناك بعض العيوب والمآخذ على هذا النوع مـن الاتصالات يجب أن تعيها الإدارة وهي:

1. قد يقوم بتشويه المعلومات والحقائق عند نقلها.
2. قد يساعد على نشر الإشاعات وترويجها بصورة سريعة.
3. قد يساء استخدامه في تحقيق الأغراض الشخصية.

ويمكن للإدارة أن تتدارك هذه العيوب بحكمتها وفعاليتها.

ثانيا:حسب اتجاه الاتصال:

أ- اتصالات هابطة(Downward Communication):

وهي الاتصالات المتدفقة من أعلى التنظيم إلى أسفله أي من الرؤسـاء إلـى المرؤوسين لنقل التعليمات والأوامر(العثيمين،1993).

وقد حدد كان وكاتز Kahn & Katz المشار إليهما في (الطويل، 2006:ب) عـدة أنواع من الرسائل يتضمنها هذا النوع من الاتصالات وهي:

1. توجيهات متعلقة بالعمل، وتوضح كيفية تحقيق المهمـة ولهـا علاقـة مباشـرة بمشكلات العمل والمهارات المطلوبة له.

2. السياسة والأساليب، وذلك لتعريف العاملين بالممارسات والتعليمات في النظـام وهذه تشمل التعليم والاستغناء عن الخدمة والإجازات، والمكافآت، والترقيات.
3. اتصالات رسمية هدفها تحقيق نوع من التغذية الراجعة مثل الرسائل التي تخبـر العامل عن انجازه ونوعه من حيث كونه مقبولا أو غير مقبول.
4. اتصالات هدفها تزويد العامل بالأفكار والمبادئ ووجهات النظر التي تعمل على بعث حماسهم لدعم أهداف النظام.

وتتم الاتصالات الهابطة بوسائط عدة: منها ما هو مكتـوب مثـل: النـشرات والدوريات والتقارير الفصلية والسنوية، ومنها: ما هـو شـفوي مثـل: اللقـاءات والاجتماعات والمناقشات العامة التي تشمل مختلف العاملين في النظام أو الخاصـة بفئة من العاملين فيه.

ب- الاتصالات الصاعدة(Upward Communication):

تتدفق المعلومات في هذا النوع من الاتصالات من المستويات الإدارية الـدنيا إلى المستويات الإدارية العليا في الهيكل التنظيمي، وفي هـذه الاتـصالات يعطـي المرؤوس رئيسه بيانات عن عمله وعن المشاكل التـي يواجههـا، وتـشمل هـذه الاتصالات الملاحظات والمعلومات والأفكار والشكاوي والاقتراحات(عليوه،1987).

ويضيف (القريوتي، 2009) بعض التطبيقات على هذا النوع من الاتـصالات، مثل التقارير التي يرفعها العاملون للإدارة وكذلك الاجتماعات المشتركة بين الإدارة والعاملين التي تتيح للعاملين تقديم اقتراحاتهم، وكذلك صناديق الاقتراحات والشكاوي التي توفرها كثير من المؤسسات، وأيضا اللقاءات والحفلات والمناسـبات المختلفـة التي توفر للعاملين فرص التحدث للرؤوساء عن الأمور التي تهمهم، حيث أن مثـل تلك المناسبات تمثل أجواء نفسية مثالية لمفاتحة الرؤوساء بكثير من الأمـور التـي يصعب طرحها في تقارير أو اجتماعات رسمية.

جـ _الاتصالات الأفقية(Lateral Communication):

يتم هذا النوع من الاتصالات بين مختلف الإدارات والأجزاء التي تكون علـى مستويات تنظيمية واحدة متقاربة في الهيكل التنظيمي، ويوفر هذا النوع من الاتصال انسياب كافة المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية المتشابهة والتي تكون علـى

خط تنظيمي واحد بما يؤدي إلى التنسيق والتكامل نحو تحقيق أهداف المنظمة، ويستخدم مختلف قنوات ووسائل الاتصال سواء المكتوبة أو الشفهية (جاد الرب، 2005).

ويضيف (أبو عرقوب، 1993) أن هذا النوع من الاتصال يهدف إلى التعاون والتنسيق وحل المشكلات وتبادل الأخبار والأفكار ووجهات النظر والمعلومات والخبرات بين الزملاء من نفس المستوى.

د- الاتصالات القطرية/ المتقاطعة(Cross/Diagonal Communication):

تجري الاتصالات القطرية بين الأفراد في المنظمة بغض النظر عن مراكزهم ووحداتهم من أجل إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية كأن تتم بين المديرين مع أشخاص في وحدات تنظيمية مختلفة عن وحداتهم ومستوياتهم (حريم، 1997).

ويضيف (عليان؛ الدبس، 1999) أن الاتصالات القطرية تؤدي إلى زيادة سرعة وصول المعلومات وتحسين الفهم وتنسيق الجهود لإنجاز الأهداف بسرعة وبأقل جهد ممكن دون المرور عبر المستويات الإدارية المختلفة.

ثالثا:الاتصال من حيث تعدد الأطراف المشاركة في الاتصال:

أ- الاتصال الشخصي(Interpersonal Communication):

هي العملية التي يتم بمقتضاها التفاعل بين نظامين أو أكثر، حيث يتم تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الأشخاص بطريقة مباشرة وجهاً لوجه وفي اتجاهين إذ يصبح المرسل مستقبلاً والمستقبل مرسلاً (السرحان، 2007).

ب- الاتصال الجماهيري(Mass Communication):

وهي عملية منظمة مدروسة لإرسال رسائل علنية عامة صادرة عن وسيلة اتصال جماهيري مقروءة أو مسموعة أو مرئية بهدف التأثير في آراء الناس واتجاهاتهم وقيمهم (السرحان، 2007).

رابعا:حسب أسلوب الاتصال:

أ- الاتصال الكتابي(Written Communication):

تعد الكلمة المكتوبة من أهم وسائل الاتصالات، فإن استخدامها لا بد أن يلقى عناية كافية من المديرين، ومن أهم مزايا الاتصالات الكتابية أنها تعمل كوسيلة

تسجيلية دائمة يمكن لمستقبل الرسالة العودة إليها كلما استدعت الحاجة، إضافة إلى أن بعض المعلومات قد تكون كثيرة بدرجة يصعب استيعابها دون كتابة تتيح الاسترشاد بها عند اللزوم، وتفحصها من قبل المرؤوس عند الفراغ (علاقي، 1994).

ويضيف (القريوتي، 2009) أن المعلومات في الاتصال الكتابي تكون مكتوبة يدرسها المستقبل بإمعان، ثم يحفظها بين الملفات ليتسنى له الرجوع إليها عند الحاجة، ويمكن أن نوصلها إلى أكبر عدد من العاملين في التنظيم بسرعة ويسر وهي أقل عرضة للتحريف والتشويه، وتناسب المعلومات الفنية المعقدة، وبشكل عام فإنه مع اتساع حجم المنظمة تزداد عملية الاتصال تعقيدا، لأنها تشمل مستويات إدارية كثيرة يشترك بها أعداد كبيرة من العاملين.

ويشير (عامر، 1986) أن الاتصالات المكتوبة تأخذ عدة أشكال منها:

1.التعليمات والأوامر:

يتم كتابة التعليمات والأوامر لاستخدامها كمرجع في كافة المستويات الإدارية عند الحاجة، لذلك يجب على الرئيس التأكد من صحة المعلومات التي تنظمها الرسالة، إضافة للتأكد من مصدر المعلومات ومكان التوجيه، ومن أهم صور التعليمات والأوامر المكتوبة المذكرات الداخلية، والمعاملات الصادرة والواردة، وقد تأتي تعميمات خارجية لها طابع التعليمات والأوامر من قبل الجهات الرقابية التي تتبعها المنظمة إداريا.

2. لوحة الإعلانات والنشرات:

تستخدم لوحات الإعلانات لتبليغ العاملين بتعليمات وسياسات تتعلق بالأمور الوظيفية للعاملين.

3.مجلات المنظمة:

تستخدم للتعريف بالمنظمة وجميع ما يجري فيها والتطورات التي تمر بها، فضلا عن تغطية جميع أخبار المنظمة والموضوعات الإعلامية والاجتماعية التي تهم العاملين في المنظمة.

4. الأدلة والكتيبات:

تقوم غالبية المنظمات بإصدار دليل للعاملين يحتوي على جميع ما يهم العاملين من حيث السياسة العامة للمنظمة، وحقوق الموظف، وواجباته العامة، وكل ما يرتبط بالسلوك الوظيفي.

5.الاقتراحات والشكاوي:

تقوم فكرة الاقتراحات كوسيلة اتصال مكتوب على تدفق الآراء والأفكار من أسفل الهرم التنظيمي إلى أعلاه، حيث تستلم الإدارة العليا الاقتراحات والأفكار من خلال صندوق الاقتراحات، ويهدف نظام الشكاوي إلى إتاحة فرصة للعاملين لعرض شكواهم على الإدارة العليا.

ب- الاتصال الشفوي(Oral Communication):

يعبر (الفارسي، 2001) عن الاتصال الشفوي بأنه ذلك النوع من الاتصال الذي يتم فيه نقل المعلومات بين المرسل والمستقبل وجها لوجه، أو بطريق غير مباشرة باستعمال الهاتف أو الانترنت أو بإرسال مندوب، وتكون على شكل مؤتمرات واجتماعات.

ويضيف كل من (القريوتي؛ زوليف، 1993) أن هذا النوع من الاتصال المباشر يتم بين الرؤوساء والمرؤوسين وذلك بهدف توضيح طرق العمل أو تبادل المعلومات على المستوى الفردي بين شخصين من نفس المستوى الإداري أو المستويات الإدارية الأخرى، والشكل الآخر للاتصالات الشفوية هو الاجتماعات الرسمية أو غير الرسمية، والندوات واللقاءات.

ومن أهم مزايا الاتصالات الشفوية أنها تقدم معلومات مرتدة مباشرة من مستقبل الاتصال إلى مرسله، وكذلك فإن الاتصالات الشفوية تتيح للمرسل التعرف على ردود فعل المستقبل للمعلومات، وأن يعمل مع الطرف الآخر على حل أية مشكلة في الحال (علاقي، 1994).

جـ_الاتصال غيـر اللفظـي(الحركـات، والتعبيـرات، والرمـوز)(Non-verbal Communication):

وهو الاتصال الذي يتم دون استخدام كلمات منطوقة أو مكتوبـة, إنمـا عـن طريق إيماءات وتعبيرات الوجه والمظهر، أو حركات الجسد ويـتم التعبيـر عـن الرسائل غير اللفظية باستخدام عدة وسائل هي:

1.حركة الجسد:كحركة العينين والوجه واليدين والرأس.

2.وضع الجسم:تدل وضعية الجسم على الاعتزاز بالنفس أو على الانسحاب.

3.الحيز المكاني:حيث تقل المسافة بين الأفراد ذوي العلاقـات الحميمـة والقويـة، وتبتعد المسافة إذا كانت العلاقة تأخذ الشكل الرسمي(الشعلان،2002).

د- الاتصال التقني(Techniqual Communication):

يزخر هذا العصر الذي يتسم بالعولمة والمعلوماتية وتكنولوجيـا الاتـصالات بوسائط الاتصال التقني الذي يجب على القائد التربوي أن يتقن مهارات اسـتخدامها ويوظفها بفاعلية للحصول على المعلومات وتوصيلها وتحقيق التواصل الناجح بأقـل وقت وجهد. ومن الأمثلة على ذلك، استخدام الحاسوب كجهاز اتـصال، واسـتخدام شبكة المعلومات الدولية (الانترنت)، والبريد الالكتروني (عليمات، 2007).

معوقات الاتصال:

يمكن النظر إلى معوقات الاتصال على أنها كل الأشياء التي تمنع تبادل ونقـل المعلومات أو تعطلها أو تؤخر إرسالها أو استلامها أو تشوه معانيها بالتالي تحـول دون انسيابها بالشكل المطلوب وبالتالي تحول دون تحقيق اتصال فعال، وبذلك فـإن أي شيء يمنع فهم الرسالة يعد حاجزاً أو عائقـاً للاتـصال (عياصـرة؛ الفاضـل، 2006).

ففي دراسة أجراها March & Simon والمشار إليها في (الطويل، 2001) وجدا أن إرسال المعلومات عبر قنوات المنظمة تتضمن احتمال تتدخل عوائـق ماديـة أو إنسانية على مادة الاتصال ومحتواها، فقد وجدا أنه عندما تمـرر معلومـات عبـر مستويات نظام ما فإن تعديلاً قد يحصل عليها بسبب أن الأفراد في النظام يفـسرون حقائق الرسالة بطرق متباينة ومختلفة.

ومن هذه المعوقات، ما يلي:

1.المعوقات اللغوية:

إن طبيعة اللغة تشكل عائقاً في عملية الاتصال حيث يوجد الكثير من الكلمات التي تحمل معانٍ مختلفة وبالتالي إمكانية الوقوع في خطأ تفسيرها من قبل المستقبل (العميان، 2008).

ويضيف (عياصرة؛ الفاضل، 2006) أن الكلمات لها مدلولات ومعانٍ تختلف من فرد لآخر فالعمر والتعليم والثقافة والخلفية الفكرية، كل هذه المتغيرات تؤثر في مفهوم الكلمات وإعطائها معانٍ مختلفة.

2.المعوقات الفردية:

ترجع هذه المعوقات إلى وجود فروق فردية بين الأفراد، حيث يختلفون في قدراتهم وميولهم وحاجاتهم ورغباتهم، وكذلك في مستوياتهم التعليمية، وتنعكس مثل هذه الاختلافات على طريقة إدراكهم للأمور بطرق مختلفة، كما أن تفسير الفرد وفهمه لمضمون الاتصال يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيره(نشوان، نشوان، 2004).

ويشير كل من (نشوان؛ ونشوان، 2004) أن المعوقات الفردية متعددة،منها ما يأتي:

أ. الرغبات والميول الفردية: حيث ينجذب الفرد للمعلومات التي تتوافق مع ميوله ورغباته، ويتجاهل المعلومات التي تتعارض مع ميوله ورغباته، لذلك فإن موضوعية الفرد بغض النظر عن ميوله ورغباته تسهل عملية قبول المعلومات المرسلة وبالتالي زيادة فاعلية الاتصال.

ب. القدرة على الفهم: يختلف الأفراد فيما بينهم من حيث قدرة كل منهم على الفهم الدقيق لما يقال، وأيضا على سرعة الفهم، ويتوقف ذلك على قدرات كل من المرسل والمستقبل.

ج. الخوف: يعتري بعض الأفراد عامل الخوف من إرسال بعض المعلومات ويتضح ذلك بشكل كبير في الاتصالات الصاعدة؛ وذلك بسبب انعدام الثقة المتبادلة بين الأفراد على المستويات الإدارية المختلفة.

3.المعوقات التنظيمية:

تنشأ المعوقات التنظيمية من طبيعة التنظيم غير الجيد الذي يتسم بالعجز عن مواكبة مطالب واحتياجات المنظمة، وبشكل عام فإن المعوقات التنظيمية ترتبط ارتباطاً كلياً بطبيعة الهيكل التنظيمي، فإذا كان الهيكل متماسكا ومرنا ومتكيفا مع البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية كانت المعوقات التنظيمية قليلة، وإذا كان الهيكل غير واضح والسلطات متداخلة، كان ذلك مدعاة إلى ظهور مشكلة تنظيمية وهي عدم الاستقرار التنظيمي في الوظائف والعلاقات التنظيمية (عياصرة؛ الفاضل، 2006).

4.المعوقات البيئية:

يشير (العميان، 2008) إلى أن المعوقات البيئية تتمثل في التشتت الجغرافي حيث أن المساحة بين مراكز اتخاذ القرارات ومواقع التنفيذ تؤدي إلى صعوبة الاتصال بينها في الوقت المناسب.

ويضيف (المغربي، 1993) بعض المعوقات البيئية، منها:

أ. عدم كفاية أدوات الاتصال بحيث لا تستطيع التغلب على التشتت الجغرافي بين مواقع اتخاذ القرارات ومواقع التنفيذ.

ب. عدم وجود نشاط اجتماعي في المنظمة يعد من الوسائل التي تباعد بين الأفراد وتحد من الاتصال.

ج. إفراط أجهزة الرقابة المختلفة في طلب البيانات يؤدي إلى اختلاف قنوات الاتصال وتعطيلها.

2.1.2المناخ التنظيمي:

مفهوم المناخ التنظيمي:

يعد مفهوم المناخ التنظيمي تعبيراً مجازياً يستخدم في الإدارة للدلالة على مجموعة العوامل التي تميز بيئة العمل وتؤثر في سلوك العاملين، والمناخ لغة:هو حالة الجو لفترة زمنية محددة (القطاونة، 2000). وكلمة مناخ بالمعنى الحرفي مصطلح جغرافي يتعلق بالبيئة وبطبيعة الموقع الجغرافي الذي يميزه عن غيره من المواقع (العميان، 2002). وبالتالي فإن استعمال مفهوم المناخ التنظيمي يقصد به

التعبير عن التنظيم بمعنى مؤسسي وذلك لإضفاء صفة التفاعل مع البيئة المحيطة تأثراً وتأثيراً، وبهذا المعنى يشير المناخ التنظيمي إلى القيم السائدة في التنظيم وتأثيرها على السلوك الإنساني داخل المنظمة (أبو شيخة، 2005).

كما أن مفهوم المناخ التنظيمي يشير أيضا إلى المفاهيم الإدراكية التي يحملها الأفراد حول الحقائق التنظيمية الموضوعية والمتمثلة بالهيكل التنظيمي، ومستويات العمل، والقواعد والقوانين الموجودة، أو مجموعة الخصائص المميزة للبيئة الداخلية ذات التأثير على السلوك الإداري (محارمة، 1996).

وقد عرف (القريوتي، 1994) المناخ التنظيمي بأنه:مجموعة خصائص البيئة الداخلية للعمل التي تتسم بدرجة من الثبات النسبي، والتي يدركها العاملون مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وسلوكهم، والمناخ التنظيمي في نظره أعم وأشمل من المناخ الإداري، إذ يقتصر المناخ الإداري على طبيعة العلاقات السائدة بين المستويات الإدارية المختلفة، في حين يأتي المناخ التنظيمي معبراً عن العلاقات الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المنظمة.

وقد عرفه إيزت (Aizzat ،2006) بأنه: مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل الداخلية للمنظمة، والتي يكون لها تأثير على الأداء ومظاهر السلوك الوظيفي الأخرى الخاصة بالعاملين في المنظمة

وقد عرفه لتوين وسترنجر(Litwin & Stringer) المشار إليهما في (شهاب، 1992) بأنه:" مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم"، ويشير هذا التعريف إلى أن المناخ التنظيمي يتمثل في الخصائص الرئيسية التي تميز بيئة العمل والتي يدركها العاملون وما يترتب عليها من آثار، حيث يتم التعرف على مجموعة الخصائص من خلال اتجاهات أفراد التنظيم وسلوكهم في بيئة المنظمة.

في حين يعرفه (كاظم، 2002) على أنه مجمل القيم والعادات والمفاهيم والأفكار السائدة في الوسط التنظيمي أو في حقل العمل والتي تؤثر في مجمل أبعادها في

العمليات الإدارية، والسلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمـة، يظهـر هـذا التعريف أن المناخ التنظيمي يتأثر بالمنظومة القيمية للعاملين فيه.

ويعرفه (البشايرة، 2003) بأنه الانطباع العام لدى أعضاء التنظيم استناداً إلى أسلوب معاملة المديرين للعاملين، وفلسفة الإدارة وظروف العمل ونمط الإشراف.

ويعرف (الزعبي، 2006) المناخ التنظيمي بأنه: "مجموعة الخصائص المتعلقة ببيئة العمل في التنظيم التي تشمل التنظيم الرسمي، والحاجات الخاصـة بالعـاملين، ونمـط الاتصال التنظيمي، ونمط الإشراف السائد".

وقد أورد كل من(فليه؛ عبد المجيـد، 2005) الخـصائص الآتيـة للمنـاخ التنظيمي وهي:

1. يعبر المناخ التنظيمي عـن مجموعة الخصائص التـي تميـز البيئـة الداخلية للمؤسسة التي يمكن عن طريقها تمييز مؤسسة عن أخرى.
2. يعكس المناخ التنظيمي المميـزات الشخصية والتنظيميـة، ويعبـر عـن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون.
3. تتصف خصائص المناخ التنظيمي بدرجة عالية مـن الثبـات النسبـي.
4. تؤثر خصائص المنـاخ التنظيمـي علـى السلـوك التنظيمي للعاملين فـي المنظمة.
5. يختلف المناخ التنظيمي عن المنـاخ الإداري (Managerial Climate)، فبينمـا يعتبر الأول أحد المحددات الأساسية للسلوك، فإن المنـاخ الإداري يعتبر جزءاً من المناخ التنظيمي، ويشير إلـى الجـو الإداري الذي يؤثر علـى الأفـراد العاملين وقد يؤدي إلى إحباط أو إثارة الدافعية لديهم.

ويقصد بمفهوم المناخ التنظيمي في هذه الدراسة:

جملة الخصائص والظروف التي تتميز بها البيئة الداخلية للمؤسسات التعليمية، والتي من شأنها أن تضفي نوعاً من الثقة المتبادلة بين المديرين والمعلمـين، ممـا يعكس سهولة وسلاسة عملية الاتصال بين العاملين داخل المؤسسات التعليميـة، و يمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية.

أهمية المناخ التنظيمي:

تؤكد معظم الدراسات والبحوث أن التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة بأبعاده المختلفة، يهدف إلى تبني سياسات تعزز النـواحي الإيجابيـة وتصوب النواحي السلبية، وترتقي بالصحة النفسية للعاملين فيه، وبروحهم المعنوية، مما ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع الحاجات والرغبات الفرديـة والجماعية(الكبيسي، 1998).

ويقترن نجاح التنظيمات في تحقيق أهدافها بعدد كبير من المتغيرات التنظيميـة التي يعتبر المناخ التنظيمي أحدها، فالجو السائد داخل العمل له تأثير مباشـر علـى تحقيق الأهداف التي تصبو إليها أي منظمة، حيث أكدت العديد من الدراسات حـول المناخ التنظيمي على عدد من المعايير التي تربط فاعلية تحقيق المنظمـة لأهـدافها بالجو السائد فيها سلباً وإيجاباً(عماد الدين، 1985).

ويبين (المحاسنة، 2001) أن أهمية المناخ التنظيمـي للمنظمـات تبـرز فـي الجوانب الآتية:

1. تكون دافعية الأفراد أكبر في المنظمات التي تتمتع بمناخ تنظيمي صحي، ويكون فيه الاتجاه نحو تحقيق انجازات أفضل للمنظمة، ويعمل على تحقيـق رضـاهم الشخصي.
2. يؤثر المناخ التنظيمي في رد فعل العاملين اتجاه أعمالهم وأعمال زملائهـم فـي العمل وعمل الإدارة، مما يؤثر في إنجاز الأفراد ورضاهم عن العمل.
3. يضمن المناخ التنظيمي السليم الإنتاجية العالية ويساعد على ثبات واستقرار بيئة العمل.

أبعاد المناخ التنظيمي:

تتباين وجهات النظر حول عدد ونوعية الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي، ولعـل من أهم الصعوبات التي حالت دون التوصل إلى فهم محـدد لأهميـة دور المنـاخ التنظيمي في نجاح المنظمات ضمن الأمد الطويل هي الخلافات الناشئة حول تحديـد الأبعاد الأساسية للمناخ التنظيمي(القريوتي، 1989).

ويضيف (جعبوب، 2003) إلى أن اختلاف الباحثين في تحديد أبعـاد المنـاخ التنظيمي، والمكونات التي تدخل في تركيب هذا المناخ، يمكن إرجاعها إلـى تبـاين

ميادين الدراسات ومجالاتها، وتباين بيئة المنظمات التي يتم دراستها والبحث فيهـا، فلكل بيئة خصوصيتها الثقافية، والاجتماعية، والسياسية التي تميزها عن غيرها مـن المنظمات.

وقد حدد ليكرت (Likert) المشار إليه في (المحارمة، 1996) سـبعة أبعـاد للمناخ التنظيمي، وهي:

1.نمط القيادة.
2.الدوافع وطرق الحفز.
3.الاتصالات.
4.التفاعل والتأثير.
5.اتخاذ القرارات.
6.وضع الأهداف.
7.الرقابة والمتابعة.

في حين حدد(القريوتي، 1997) أبعاد المناخ التنظيمي فـي أسـلوب الإدارة، والتدريب والتطوير، ونمط المكافأة والعقوبة، ودرجة الأمن التي يوفرهـا العمـل، والإنجاز، والعلاقات بين العاملين، والروح المعنوية، وطبيعة التنظيم، ومرونة فـي قدرته على الاستجابة للمستجدات، والأهمية التي تعطيها الإدارة للكفاءات المتميـزة والمبدعة.

أما لتوين وسترنجر(Litwin & Stringer) المشار إليهما في (الصيرفي، 2005) فقد حددا أبعاداً للمناخ التنظيمي، تتمثل بما يلي:

1. وجود معايير موضوعية لتقييم الأداء.
2. التشجيع على إبداء الرأي الآخر والكيفية التي يتم بها إدارة الصراعات التنظيمية.
3. درجة الانتماء للمنظمة.
4. التشجيع على تحمل المخاطرة والإبداع.
5. درجة الحرية التي يتمتع بها عند اتخاذ القرارات.
6. الهيكل التنظيمي بما يعني درجة المركزية في السلطة والمرونة في إجراء العمل.
7. الدفء في العلاقات بين الأفراد أنفسهم.

8. نظم المكافآت.

بينما يرى (المغربي، 1995) أن أبعاد المناخ التنظيمي تتحدد بالعوامل المختلفة للبيئة الداخلية للمنظمة، وهي:

1. أسلوب تعامل الإدارة.
2. متطلبات العمل.
3. الأمن الوظيفي.
4. أنماط الثواب والعقاب.
5. مرونة التنظيم.
6. أنماط القيادة.

في حين حدد كل من كوز وتوماس(Koys & Thomas) المشار إليهما في (الصيرفي، 2005) أبعاد المناخ التنظيمي، فيما يلي:

1. الاستقلالية: وتعني إدراك الفرد لاستقلاليته فيما يتعلق بإجراءات العمل.
2. درجة التماسك: وتعني إدراك الفرد لدرجة المشاركة داخل التنظيم.
3. الثقة: وتعني إدراك الفرد لمدى قدرته على الاتصال بحرية ووضوح مع أعضاء التنظيم في المستويات العليا مع اطمئنانه بأن ذلك لن يؤثر على مستقبله الوظيفي.
4. ضغط العمل: وتعني إدراك الفرد لضغط الوقت فيما يتعلق بإنهاء المهام الموكلة إليه.
5. الدعم: وتعني إدراك الفرد لدرجة تحمل سلوك الأفراد من قبل الإدارة.
6. التقدير: وتعني إدراك الفرد سلوكيات المنظمة أنها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافآت والترقيات.
7. الإبداع: ويعني درجة التشجيع للتغير الهادف والتجديد ومدى تحمل المخاطرة.

المناخ التنظيمي وسلوكات الإدارة والمعلمين:

مفهوم هالبن وكروفت للمناخ التنظيمي:

إن الطريقة التي يسلكها المسؤول التربوي تؤثر على الطريقة التي يتم بها التفاعل بين العاملين في النظام وبينهم وبين إدارة النظام، وبالتالي تؤثر على المناخ التنظيمي العام الذي يسود في النظام(الطويل، 2006:أ).

وقد حدد هالبن وكروفت المشار إليهما في (حمادات، 2008) أربعـة أوجـه لسلوك المسؤول التربوي، وهي:

1. المنعزل المتحفظ Aloofness :

وتعني ابتعاد المدير نفسياً وفعلياً عن المعلمين مع المحافظة على مستوى مـن العلاقة الرسمية مع المجتمع.

2.التأكيد على الإنتاجية Production Emphasis :

وتعني تركيز المدير على الإنتاج والاهتمام بالإشراف المباشر على المعلمـين بشيء من الحزم على كم الأداء وحجمه.

3.الدافع المحرك Thrust:

يتميز المدير بالحيوية والممارسة الناشطة لدوره، واهتمامه بتقديم نموذج حـي للعمل الدؤوب والجاد يقتدي به المعلمون.

4.المراعاة للآخرين Consideration:

يكون المدير لطيفاً في تعامله وإنسانياً في توجهه ومهتمـاً بخدمـة المعلمـين ومساعدتهم.

أما بالنسبة إلى سلوكات المعلمين فقد حددها هالبن في أربعة أبعاد تشكل المناخ التنظيمي العام، وهي:

1. التحرر من العمل Disengagement:

تشير إلى عدم الاندماج النفسي و المادي الذي يسود المعلمين فـي المدرسـة، وكذلك في علاقتهم مع الإدارة.

2. العرقلة في العمل Hindrance:

وتعني تزايد ثقل أعباء المعلمين بمسؤوليات ليس لها علاقة بطبيعة الدور الذي يشغلونه.

3.الذكاء المتوقد في العمل Sprit:

يشير إلى حيوية ونشاط المعلمين وإلى مستوى مرتفع من المعنويات لديهم مما ينعكس إيجاباً على العمل.

4.الألفة الحميمة في العمل Intimacy:

تعني درجة التشارك والاندماج والألفة التي تسود المعلمين وإلى إشباع متطلبات الحاجات الاجتماعية والتي من شأنها تعميق روح الزمالة التي تتجاوز حدود الـدور مما ينعكس إيجابا على مناخات العمل في النظام.

أنماط المناخ التنظيمي:

تعددت تصنيفات المناخ التنظيمي وأنواعه، فبعض الكتّاب يميزون بين مناخين أساسين هما:المناخ التنظيمي الايجابي، والمناخ السلبي، وبعضهم يميز بين المنـاخ التنظيمي المعاون، والمناخ التنظيمي المعيق، بينما الفريق الثالث يفضل مفهوم المناخ التنظيمي الصحي، والمناخ التنظيمي المرضي، ولم تفلح الدراسات في بناء مقـاييس معيارية وإحصائية توصلها إلى الفصل بين البيئة الصحية والبيئة المرضـية التـي يمكن تعميمها على البيئات المختلفة؛ وذلك لأنها تخضع لتأثيرات قيميـة ومجتمعيـة تتغير تبعاً للزمان والمكان (الكبيسي، 1998).

يتضح لنا أنه لا يوجد مناخ تنظيمي مثالي يصلح للتطبيق في مختلـف أنـواع المنظمات، وذلك لأنه يرتبط بالانطباع العام المتكون لدى العـاملين، إضـافة إلـى اختلاف طبيعة عمل المنظمات وأهدافها ونوعيتها.

ويمكن أن نجمل هذه الأنماط المناخية، بما يلي:

1.المناخ المفتوح Open Climate:

يمتاز هذا المناخ بتمثيله للمنظمات الفاعلة، حيث يشعر العاملون في هذا الـنمط بدرجة عالية من الثقة والمشاركة المتبادلـة(القطاونـة، 2000)، ويـضيف هـالبن وكروفت (Halpin & Croft,1960) المشار إليهما في دراسة (الكفـاوين، 2005) أن المنظمة تسعى لإشباع الحاجات الاجتماعية للأفراد مما يسمح المنـاخ المفتـوح بظهور المبادرات القيادية مما يزيد من فاعلية المنظمة وتحقيق الأهداف المنشودة.

ويشير (حمادات، 2008) إلى أن الأفراد في هذا النوع من التنظـيم يتمتعـون بروح معنوية عالية، حيث يعمل المعلمون معاً دون شكوى أو ملل، ويقـوم مـدير المدرسة بتسهيل إنجاز المعلمين لأعمالهم دون إرهاقهم بالروتين.

2.المناخ الاستقلالي/الإدارة الذاتية Autonomous :

يتيح المدير للعاملين في هذا المناخ حرية شبه كاملة في أداء واجباتهم، ويساعدهم على ظهور قيادات من أعضاء المدرسة، حيث تسود الروح المعنوية العالية بين العاملين ولكن بصورة أقل من المناخ المفتوح (الطراونة، 2009).

ويبين (حمادات، 2008) أن ممارسة المدير لقدر ضئيل من السيطرة على الأعضاء يسمح بظهور أعمال قيادية بين الجماعة، وتتميز الأعمال هنا بالسهولة واليسر وذلك للتعاون الموجود بين الأعضاء ولقلة الأعمال الروتينية.

3.المناخ المغلق Closed Climate:

تتصف المنظمة التي يسود فيه هذا المناخ بالركود، ويشعر الأفراد باللامبالاة والتسيب، وتكون الروح المعنوية منخفضة جداً لدى العاملين في المنظمة(عطوي، 2008)، ويبين (حمادات، 2008) أن الفتور والركود يسود هذا المناخ وذلك لعدم تمكن المعلمون من إشباع حاجاتهم الاجتماعية، ولعدم إحساسهم بالرضا لإنجاز العمل، فالمدير لا يهتم بحاجات المعلمين ويسود الروتين وتنخفض الروح المعنوية لاهتمام المدير بالشكلية في العمل التركيز على الإنتاج فقط.

ويضيف (رسمي، 2004) أن سلوك المدير يتصف بافتقاد المبادأة والقدرة على حفز الأفراد، والعمل طبقاً للقواعد والقوانين وعدم الاهتمام بحاجات الأفراد.

4.المناخ الأبوي Paternal Climate:

يركز هذا النوع من المناخ على بعد الإنتاج، بالرغم من محاولة الإداري فيه التأكيد على الاهتمام بالعاملين ومراعاتهم إلا أنه يمارس دور الدكتاتور المتسلط الذي يظهر بمظهر الساعي إلى الصالح العام أكثر من اهتمامه بإعطاء العاملين معه إحساساً بأنه نموذج لإنسان صاحب مهنة يعيش مهنته (الطويل، 2006:أ).

5.المناخ العائلي Familier Climate:

يمتاز هذا المناخ بالألفة الشديدة بين العاملين، حيث توجه جهودهم لإشباع حاجاتهم الاجتماعية دون اهتمام كافٍ بتحقيق أهداف المنظمة، وتبرز رئاسات متعددة فالمدير لا يرهق المعلمين وهذا يساعدهم على تكوين صداقات بينهم بحيث يشعرون بأنهم جزء من عائلة كبيرة (حمادات، 2008).

ويشير (الطويل، 2006) إلى سيادة علاقات اجتماعية أصيلة في هذا المناخ ولكنها تؤثر على رصانة الأداء والإنجاز، فالعاملون يشعرون بحميمية العلاقات بينهم أكثر من إحساسهم بالالتزام العميق نحو متطلبات عملهم وأدوارهم في النظام.

6.المناخ المنضبط/المسيطر عليه Controlled Climate:

في هذا النوع من المناخ يتم توجيه السلوك الجماعي نحو إنجاز المهمة مع إهمال السلوكيات الموجهة لإشباع الرغبات الاجتماعية للعاملين، وأهم ما يميز هذا النمط إنعدام العلاقات الشخصية والاهتمام الكبير بالعمل مقارنة بالاهتمام بالعاملين (عطوي، 2008).

ويضيف (الطويل، 2006) أن العاملين في هذا المناخ يعانون من زيادة الرتابة وكثرة الأعمال الورقية و ضعف العلاقات الشخصية مع سيطرة ذات بعد مباشر من المسؤول.

وقد وضع لتوين وسترنجر (Litwin & Stringer,1968) المشار إليهما في (ذيابات، 2002) ثلاثة أنماط للمناخ التنظيمي، هي:

1. المناخ السلطوي:يتم في هذا المناخ صياغة القرارات من قمة الهيكل التنظيمي وعلى الأفراد تنفيذ هذه القرارات.
2. المناخ الحاضن:يكون الأفراد علاقات جيدة ودافئة فيما بينهم بدلا من علاقات العمل الرسمية.
3. المناخ الإنجازي :يتيح المديرون في المستويات العليا الفرصة لمختلف المستويات الإدارية بالاشتراك في تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها.

شروط المناخ التنظيمي الفعال:

من الصعوبة إيجاد منظمة مثالية ولكن هناك بعض الجوانب التي لا بد من مراعاتها لتوفير مناخ تنظيمي منتج، وقد حدد (الصيرفي، 2005) هذه الجوانب بما يلي:

1. الثقة المتبادلة بين العاملين في كافة المستويات الإدارية.
2. المشاركة في عملية اتخاذ القرار.
3. الدعم من القيادة العليا.

4. توفير المعلومات اللازمة للعاملين.
5. التعامل بفاعلية مع الصراع.
6. التركيز على العمل الجماعي.
7. توضيح المهام الوظيفية والمسؤوليات والصلاحيات الممنوحة.
8. تهيئة جو العمل الذي يساعد على الإبداع والتجديد.
9. توضيح الأهداف العامة التي يسعى الجميع لتحقيقها.
10. تصميم نظام مكافآت ذو قيمة لدى الأفراد.

2.2 الدراسات السابقة:

لقد تم مسح مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الاتصال الإداري، وكذلك موضوع المناخ التنظيمي وأيضاً الدراسات التي بحثت في العلاقة بينهما، حيث لم يتوفر لدى الباحثة أية دراسة عربية تناولت العلاقة بين الاتصال الإداري والمناخ التنظيمي، ولكي تكون الدراسات منظمة وشاملة بحيث تساعد في مناقشة نتائج الدراسة تم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام، هي:

أولا:الدراسات التي تناولت الاتصال الإداري.

ثانيا:الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي.

ثالثا:الدراسات التي تناولت العلاقة بين الاتصال الإداري و المناخ التنظيمي.

1.2.2 الدراسات التي تناولت الاتصال الإداري:

الدراسات العربية:

أجرى(الحراحشه, 2009) دراسة هدفت إلى قياس درجة ممارسة الاتصال لدى مديري المدارس في مدينة اربد من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (534) معلما ومعلمة، وطور الباحث استبانة تكونت من (20) فقرة لقياس درجة ممارسة الاتصال الإداري، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الاتصال لدى مديري المدارس في مدينة إربد من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بدرجة عالية، وأشارت النتائج إلى أن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي

وجاءت الفروق لصالح ذوي المؤهلات العليا, وأن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس ولصالح الذكور، فيما لم تكن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الخبرة.

أجرت (الطراونة، 2008) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى إدراك معلمي المدارس الثانوية الحكومية لعلاقة نمط الاتصال الإداري لمديريهم بالرضا الوظيفي لهم، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظة الكرك للعام الدراسي (2008/2007) أما عينة الدراسة فتكونت من (573) معلما ومعلمة، ولتحقيق هدف الدراسة طورت الباحثة استبانة تكونت من 60 فقرة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مدى إدراك معلمي المدارس الثانوية في محافظة الكرك لنمط الاتصال الإداري جاء بدرجة متوسطة،وجاء إدراكهم لنمط الاتصال غير اللفظي في المرتبة الأولى مقارنة بأنماط الاتصال الأخرى فيما احتل نمط الاتصال الكتابي المرتبة الأخيرة، وخلصت الدراسة أيضا إلى وجود علاقة إيجابية بين نمط الاتصال الإداري للمدير والرضا الوظيفي لدى المعلمين، وتوصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي وللتفاعل بين متغيري النوع الاجتماعي والخبرة، وكذلك التفاعل بين المؤهل العلمي والخبرة، وأوصت الباحثة بتصميم برامج تدريبية تتضمن تطوير مهارات الإتصال الفعال لجميع العاملين في المؤسسات التعليمية.

وقام (البلوي، 2008) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة توفر مهارات الاتصال لدى مديري المدارس بمنطقة تبوك التعليمية من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وزعت على أفراد عينة الدراسة من معلمي منطقة تبوك التعليمية البالغ عددهم (426) معلما وذلك خلال الفصل الثاني للعام الدراسي 2008/2007، وأظهرت الدراسة أن آراء المعلمين حول درجة توافر مهارات الاتصال لدى مديري المدارس بمنطقة تبوك كانت بدرجة متوسطة، وقد جاءت مهارة القراءة بالمرتبة الأولى وفي المرتبة الأخيرة جاءت مهارة الكتابة، وعدم وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة$0.05 \geq \alpha$في آراء المعلمين حول درجة توافر مهارات الاتصال لدى مديري المدارس تزى لمتغير المؤهل العلمي

والخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وأوصى الباحث بضرورة عقد دورات تدريبية للمديرين لتدريبهم على تعزيز مهارات الاتصال (مهارة الكتابة، والاستماع، والتحدث) لإحداث التفاعل الإيجابي مع المعلمين وتعزيز فاعلية الاتصال الإداري في منطقة تبوك التعليمية.

كما أجرى (ذيابات، 2006) دراسة هدفت التعرف إلى معرفة مدى توافر مهارات الاتصال التقليدي (مهارة الكتابة، مهارة الاستماع، مهارة التحدث) ومهارات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية (التصرفات، والمظهر، والصوت، والحركات) لدى الرؤساء في الشركات الاستخراجية الأردنية من وجهة نظر المرؤوسين وأثر ذلك على فاعلية الاتصال الإداري، وقد خلصت الدراسة إلى أن مهارات الاتصال التقليدية ومهارات الرسائل غير اللفظية لدى الرؤساء في الشركات المبحوثة من وجهة نظر المرؤوسين كانت متوفرة بدرجة مرتفعة، وكذلك فاعلية الاتصال الإداري لدى الرؤساء كانت متوفرة بشكل إيجابي وبدرجة مرتفعة ووجود أثر هام ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مدى توافر مهارات الاتصال التقليدية والرسائل غير اللفظية، وبين فاعلية الاتصال الإداري، وأوصى الباحث بإجراء دراسات لبيان أثر مهارات الاتصال والرسائل غير اللفظية على متغيرات إدارية أخرى كالالتزام التنظيمي أو الثقافة التنظيمية.

وقام (الخوالدة، 2002) بدراسةٍ هدفت إلى الكشف عن المعوقات التي تعترض عملية الاتصال بين مديري المدارس الأساسية الحكومية والمعلمين والطلاب وأولياء أمور الطلبة في محافظة جرش، ومعرفة أثر كل من متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي والخبرة على استجابات مديري المدارس الأساسية في محافظة جرش، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظة جرش، وقد طور الباحث استبانة تكونت من 40 فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: مجال المرسل (المدير)، ومجال وسائل الاتصال، ومجال المستقبل (المعلمين والطلبة وأولياء الأمور)، ومجال الرسالة. وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن أكثر المعوقات وجوداً كانت لمجال المستقبل، ومن أبرزها غياب مشاركة أولياء أمور الطلبة بالنشاطات المدرسية، وضعف المهارات الاتصالية لدى المعلمين

وكشفت عن وجود معوقات تتعلق بتواصل المرسل (مدير المدرسة) مع المعلمين والطلبة وأولياء الأمور منها ضيق الوقت وكثرة الأعمال المناطة بالمدير وعدم تحفيزهم على المشاركة، وعن وجود معوقات تتعلق بوسائل الاتصال، ومن أبرزها: قلة توفر الإمكانات المادية، وتدني تفعيل صندوق الاقتراحات والشكاوى، وتبين أن أقل المعوقات تأثيراً على العملية الاتصالية لدى مديري المدارس الأساسية تعود لمجال الرسالة ويعزى ذلك لوضوحها.

وقام (الفارسي، 2001) بدراسة هدفت التعرف على نمط الاتصال الإداري السائد في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية، وقد تكونت عينة الدراسة من (21) مديراً ومديرة في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم في منطقة الباطنة، وقد طور الباحث أداة تكونت من (54) فقرة موزعة على أربعة أنماط للإتصال هي:الاتصال الكتابي، والاتصال الشفوي، والاتصال غير اللفظي، والاتصال بناء على اتجاهاته (طرقه)، وقد خلصت الدراسة إلى أن المديرين يمارسون عدة أنماط للإتصال الإداري وأكثرها ممارسة هو الاتصال الشفوي، وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في ممارسة مديري المدارس الحكومية لأنماط الإتصال الإداري تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مديري المدارس لأنماط الاتصال الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح الدبلوم فأقل، ولمتغير الخبرة الإدارية ولصالح فئة (1-6) سنوات، وأظهرت الدراسة أيضا وجود تفاعل بين متغيري الخبرة الإدارية من(1-5) سنوات، ووجود تفاعل لصالح الدبلوم فأقل من ذوي الخبرة الإدارية من (11) سنة، وعدم وجود فروق ذات دلالة تعزى إلى تفاعل متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية على نمط الإتصال غير اللفظي، وأوصى الباحث بتنظيم دورات تدريبية ومشاغل لمديري المدارس ذات علاقة بتفعيل عملية الإتصال الإداري وتحسين الكفاءة لديهم، وزيادة تفعيل استخدام نمط الاتصال الإداري الشفوي، وتنويع أدواته لدى مديري المدارس.

الدراسات الأجنبية:

أجرت زويجز ودي جونغ (Zwijze , de Jong, 2009) دراسة هدفت إلى بحث مجموعة من مشكلات الاتصال في المدارس الثانوية في هولندا مثل المنهج والأسلوب في الاتصال متعدد الطرق(الاتجاه)، حيث تم إجراء هذه الدراسة على ثلاث مدارس ثانوية كبيرة في هولندا، وتم جمع البيانات من خلال استبانة الرضا عن الاتصال، حيث أن معظم المدارس الهولندية خلال العشر سنوات الماضية تم مواجهتها بالاتحادات وتطوير المناهج والتغييرات الإدارية،ونتيجة لذلك زاد الضغط على أنظمة الاتصال المدرسية وظهرت العديد من المشاكل، وقد خلصت هذه الدراسة إلى الكشف عن مجموعة من المشكلات التي تحتاج إلى اهتمام من الإدارة ومنها ضعف المشاركة في صنع القرار مما يؤدي إلى شعور العاملين بعدم التقدير، وقد حددت الدراسة مشكلات خاصة في الاتصال الإداري للمدارس الثانوية وبعض هذه المشكلات يحتاج إلى تغييرات هيكلية وتخطيط طويل المدى.

كما قام فارونا (Varona,2004) بدراسة هدفت التعرف على مفهوم الرضا عن نمط الاتصال الإداري في المدارس الحكومية الثانوية في غواتمالا ومعرفة أثر نمط الاتصال الإداري على الالتزام التنظيمي،ولتحقيق غرض الدراسة فقد طور الباحث استبانة لجمع البيانات تم توزيعها على عينة الدراسة والمكونة من (549) مديرة ومديرا، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين نمط الاتصال الإداري والالتزام التنظيمي، وأن وجهات نظر المديرين حول مفهوم الالتزام التنظيمي والرضا عن نمط الاتصال كانت متقاربة، كما توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائيا في نمط الاتصال الإداري تعزى لمتغير الخبرة والجنس، ووجود فروق دالة إحصائيا في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة والجنس.

وأجرت إهليرس (Ehlers,2003) دراسة بهدف معرفة العلاقة بين الرضا عن الاتصال مع زملاء العمل، والإدارة العليا، والرضا الوظيفي والغياب عن العمل، وقد تكونت عينة الدراسة من(166) عاملا، وبغرض جمع البيانات فقد طورت الباحثة مقياس الرضا عن الاتصال الذي طوره هيشت (Hecht,1978)، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الرضا عن الاتصال مع زملاء العمل، والإدارة

العليا، والرضا الوظيفي، وبينت النتائج أن الرضا الوظيفي لا يوجد له علاقـة ذات دلالة إحصائيا للقيام بدور الوسيط بين الرضا عن الاتصال والغياب عن العمل.

أجرى هاس (Hass,2003) دراسة هدفت التعرف على علاقة نمـط الاتـصال الإداري بالرضا الوظيفي في الكليات التعاونية في شمال كارولاينا، وقد تكونت عينة الدراسة من (756) فرداً، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين نمط الاتصال والرضا الوظيفي، وبينت أيضا وجود فروق دالة إحصائياً لـنمط الاتـصال تعـزى للجنس حيث كانت لصالح الإناث، والخبرة وكانت لصالح من تزيد خبرتهم عن عشر سنوات.

2.2.2 الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي:

الدراسات العربية:

في دراسة قامت بها (الطراونة،2009) هدفت التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة الكرك، وقد تكونت عينة الدراسة من (119) مديراً ومديرة، ولتحقيق أهداف الدراسة طورت الباحثة استبانة لجمع البيانات تكونت من (43) فقرة، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي (العلاقات، والروح المعنوية) تبعا (للخبرة، والمؤهل العلمي) وكانت لصالح المؤهل العلمي (ماجستير/دكتوراه) والخبرة لصالح (أكثر من 10 سنوات), وأوصت الباحثة بضرورة أن تعمل وزارة التربية والتعليم على إيجاد مناخ تنظيمي بأكثر من الحالة المتوسطة التي هي عليها الآن, وذلك من خلال زيادة مشاركتهم في اتخاذ القرار,وعقد الدورات التدريبية والتثقيفية التي تدفعهم نحو ولاء وأداء أفضل.

وفي دراسة أجرتها (المبيضين، 2009) هدفت التعرف على قيم العمل وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية والبالغ عددهم (71) مديراً ومديرة، وقد خلصت الدراسة إلى أن التقدير العام للمناخ التنظيمي كان مرتفعاً، وأظهرت الدراسة أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مـستوى الدلالـة ($0.05\geq\alpha$) فـي

المناخ التنظيمي يعزى للخبرة والجنس، وخلصت أيضا إلى وجود معامـل ارتبـاط إيجابي ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) بـين قـيم العمـل و المنـاخ التنظيمي.

أجرى(العدوان؛ عبابنة؛ عبد الحليم, 2008) دراسة هدفت إلى معرفة تقيـيم المديرين العاملين في المراكز الصحية الشاملة في إقليم الشمال للمنـاخ التنظيمـي السائد (فلسفة القيادة، ونمط اتخاذ القرارات، ونمط الاتصالات، العلاقات السائدة بين العاملين، وسياسة الأجور والرواتب، والولاء التنظيمي), والتعـرف علـى وجـود فروقات دالة إحصائيا في درجة مستوى تقييم الإداريين العاملين في المراكز الصحية الشاملة إقليم الشمال للمناخ التنظيمي السائد تعزى للمتغيرات الديمغرافيـة. تـألف مجتمع الدراسة من جميع الإداريين العاملين في المراكز الـصحية الـشاملة إقلـيم الشمال والبالغ عددهم (103) إداريا, حيث تم توزيع استبانة أعدت لتحقيق أهـداف هذه الدراسة. وقد بينت نتائج الدراسة أن تقييم المبحوثين للمناخ التنظيمي بدرجـة متوسطة. كما وجد أن مجال الولاء التنظيمي أكثر مجالات المناخ التنظيمي رضا من أفراد عينة الدراسة تلاه العلاقات السائدة بين العاملين ثم فلسفة القيـادة ثـم نمـط الاتصالات, ثم نمط اتخاذ القرارات وفي المرتبة الأخيرة جاءت سياسـة الأجـور والرواتب. وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في المناخ التنظيمي تعزى للجنس والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي, في حين أشارت إلى وجود فروق تعزى للخبرة ولصالح الخبرة القليلة(اقل من 5 سنوات).

أجرى (العطوي، 2008) دراسة هدفت التعرف على أثر المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى الموظفين في الجامعات السعودية الحكومية والخاصة، وقد بلغت عينة الدراسة (420) موظفا، منهم (304) من الجامعات الحكومية، و(116) موظفا من الجامعات الخاصة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة لجمع البيانات، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن تصورات العاملين في الجامعات السعودية الحكومية للمناخ التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، وتصورات العاملين في الجامعات الخاصة جاءت بدرجة مرتفعة، وأظهرت النتائج أيضا وجود فروق ذات

دلالة إحصائية في تصورات العاملين للمناخ التنظيمي تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، والخبرة، والعمر، ومكان العمل).

أجرى (الفواز، 2007) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي في مدارس الثقافة العسكرية الثانوية في المملكة الأردنية الهاشمية وعلاقته بالتحصيل الأكاديمي للطلبة من وجهة نظر المعلمين والإداريين والطلبة أنفسهم، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي وإداريي المدارس الثانوية التابعة للثقافة العسكرية وطلبتها للعام الدراسي 2007/2006 والبالغ عددهم (38) إداريا وإدارية، و(849) معلما ومعلمة، و(1635) طالبا وطالبة، وقد خلصت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي السائد فيها كان إيجابيا في جميع مجالات الدراسة من وجهة نظر المعلمين والإداريين والطلبة، وخلصت أيضا إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذكور تعزى إلى متغير مجال ظروف العمل، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية على جميع مجالات الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح الإداريين، وأن هناك علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي السائد في مدارس الثقافة العسكرية الثانوية وبين مستوى التحصيل الأكاديمي للطلبة.

أجرت (الكفاوين، 2005) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار في الجامعات الرسمية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعات إقليم الجنوب وعددهم (620) عضو هيئة تدريس للعام الدراسي 2005/2004 ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة تكونت من قسمين وتشمل (30) فقرة لقياس أبعاد المناخ التنظيمي، و(12) فقرة لقياس درجة المشاركة في اتخاذ القرار، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار في الجامعات الرسمية، ووجود فروق لدرجة المشاركة في اتخاذ القرار في الجامعات الرسمية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي والرتبة الأكاديمية وطبيعة العمل ومدة الخدمة، وأوصت الباحثة بإتاحة الفرصة لأعضاء الهيئة التدريسية بالمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بعملهم.

أجرى (البشايرة, 2003) دراسة هدفت التعرف على أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة آل البيت وجامعة جرش الأهلية, وعلى تقييم الموظفين الإداريين للمناخ التنظيمي السائد في كل من الجامعتين, وقـد تكونت عينة الدراسة من (314) موظفاً, منهم (226) موظفا في جامعة آل البيـت, و(88) موظفا في جامعة جرش الأهلية, ولتحقيق أهداف طور الباحث استبانة تكونت من (36) فقرة, وقد خلصت الدراسة إلى تدني مستوى تقديرات الموظفين في جامعة آل البيت وجامعة جرش الأهلية للمناخ التنظيمي السائد وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي .

وأجرى (الذيابات, 2002) دراسة هدفت التعرف على المناخ التنظيمي الـسائد في المدارس الخاصة في عمان من وجهة نظر المعلمين, وعلاقتها بمؤهلهم العلمـي وخبرتهم وجنسهم, وقد تكونت عينة الدراسة من (536) معلماً ومعلمة في المدارس الخاصة في عمان, وقد استخدم الباحث استبانة شملت ستة مجالات (المجال الإداري, ومجال الإشراف, ومجال العلاقة مع الطلبة وأولياء الأمـور, و (المجـال المـالي, ومجال ظروف العمل وأعبائه, ومجال التشريعات القانونية والإدارية), وقد توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة($\alpha \leq 0.05$) مـن وجهة نظرة المعلمين للمناخ التنظيمي في المدارسة الخاصة في عمان تعـزى إلـى متغيرات (المؤهل العلمي, والجنس, والخبرة التعليمية) وأوصى الباحث إإلى الإهتمام بأصحاب الخبرة التعليمية القليلة وحملة الشهادات العلمية (الـدبلوم والبكـالوريوس) وذلك برفع مهاراتهم الأكاديمية, وتوزيع أعباء العمل بعدالة وتطبيـق التـشريعات, القانونية والإدارية دون محاباة .

وفي دراسة قام بها (بني محمد, 2001) هدفت التعرف على رؤية المعلمـين للمناخ التنظيمي في مدارس محافظة جرش الحكومية, وإلى الكشف عن أثر عوامـل (الجنس, والمؤهل العلمي, والخبرة التعليمية) في رؤية المعلمين للمناخ التنظيمي في مدارس محافظة جرش الحكومية, وقد تكونت عينة الدراسة من (350) معلماً ومعلمة من المدارس الحكومية في محافظة جرش, ولتحقيق أهداف الدراسة طـور الباحـث استبانة لجمع البيانات تضمنت (60) فقرة, وخلصت الدراسة إلى أن رؤية المعلمـين

للمناخ التنظيمي في مدارس محافظة جرش الحكومية كانت فوق المتوسط بشكل عام .

الدراسات الأجنبية:

أجرت باشياردز (Pashiards، 2008) دراسة هدفت إلى التعرف على المناخ المدرسي في مدارس قبرص، كما يراها طلبة الصف الثامن، حيث شملت الدراسة الخصائص المدرسية التالية:البيئة المادية والاجتماعية وبيئة التعلم، وطور الباحث استبانة للتعرف على تلك الخصائص. وقد خلصت الدراسة إلى أن الطلاب راضون عموماً عن البيئة المدرسية وقد جاء الرضا عن البيئة الاجتماعية بدرجة متدنية، وحصلت بيئة التعلم على أفضل استجابات الطلبة.

أجرى غول (GÜl,2008) دراسة هدفت التعرف على تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة كوجايلى في تركيا اتجاه أبعاد المناخ التنظيمي, وتكونت عينة الدراسة من (146) عضو هيئة تدريس, وقد درس الباحث تصورات أعضاء هيئة التدريس لخمسة أبعاد للمناخ التنظيمي, وهي (الأنظمة والتعليمات, الديمقراطية, والعوامل الثقافية والاجتماعية، صورة المنظمة, وأهداف المنظمة), وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن هناك فروقاً في الأبعاد الخمسة بين الأكاديميين الذين يعملون في وظائف إدارية وأولئك الذين لا يعملون في الوظائف الإدارية, وتوصلت النتائج إلى أن متغيري الجنس, والرتبة الأكاديمية ليس لهما أثر في المناخ التنظيمي.

قام أيدوغو (Idogho, 2006) بدراسة هدفت إلى التعرف على تصورات الأكاديميين نحو المناخ التنظيمي في ثلاث جامعات بولاية ايدو في نيجيريا، وتكونت عينة الدراسة من (1025) مشاركاً، وخلصت الدراسة إلى أن الأكاديميين في الجامعات قد حصلوا على درجة مرتفعة بالنسبة للمناخ التنظيمي السائد، ولم تُشر النتائج إلى وجود فروق تعزى لمتغيري (الجنس والعمر) في المناخ التنظيمي.

أجرى مكلنتير(Mclntyre,2005) دراسة هدفت اختبار العلاقة بين النمط القيادي والمناخ المدرسي من وجهة نظر المعلمين في المدارس المتوسطة في ولاية تكساس, وقد تكونت عينة الدراسة من (207) معلم ومعلمة وقد استخدم الباحث

استبانة لوصف سلوك القائد لقياس النمط القيادي واستبانة وصف المناخ التنظيمـي للمدارس المتوسطة لقياس المناخ المدرسي, وقد خلصت الدراسة إلى عـدم وجـود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط السلوك القيـادي والمنـاخ المدرسـي, وأظهرت أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات المنطقـة والخبـرة وعمر المعلم لكل من أداة النمط القيادي وأداة المناخ المدرسي.

قام دون ويزنر (Dunn-Wisner,2004) بدراسة هدفت بحـث العلاقـة بـين الكفاءة الذاتية للمعلم وإدراكه للمناخ المدرسي ومستوى ضغط العمل فـي مـدارس ولاية ديزويت, وقد تكونت عينة الدراسة من (203) معلم ومعلمة, ولتحقيق هـدف الدراسة استخدام الباحث مقياس فحص الكفاءة الذاتية للمعلم ومقياس وصف المنـاخ التنظيمي للمدارس المتوسطة ومقياس ضغوط عمل المعلمين, وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وضغوط العمـل حيـث يعتبر المناخ التنظيمي متنبأً جيدا لضغوط العمل عند المعلمين، وان انفتاح المدير مع المعلمين يعد من عوامل المناخ المدرسي الجيد ومتنبئ قوي للضغوط التـي تواجـه المعلمين في العمل.

وأجرت دوتكا (Dutka,2002) دراسة هدفت إلى استقصاء الرضا الوظيفي لدى النساء في المستويات الإدارية في التعليم العالي, والعلاقة بـين الرضـا الـوظيفي والمناخ التنظيمي. وتكونت العينة من (186) من النساء العاملات في خمس كليـات وجامعات في جنوب شرق الولايات المتحدة وشمال شرق الـبلاد. وطبـق علـيهن الشكل القصير لاستبانة مينيسوتا للرضا الوظيفي، واستبيان المناخ التنظيمي المكون من14 بعداً. وكشفت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عـن العمل والمناخ التنظيمي. وأن تصوراتهن حول المناخ التنظيمي وأبعاده قـد جـاءت بدرجة متوسطة, ودرجة الرضا عن العمل بدرجة متوسطة.

وهدفت دراسة شادور ورادول (Shadur & Rodwel,1999) إلى معرفة العلاقة بين تصورات الموظفين حول المشاركة والمناخ التنظيمي. وكانت البيانات التي تـم جمعها من خلال المسح شملت (269) من العاملين في شركة لتكنولوجيا المعلومات. ويفترض الباحثون أن مشاركة الموظف تتضمن ثلاثة متغيرات أساسـية، ألا وهـي

المشاركة في صنع القرار، والعمل الجماعي، والاتصالات كمتغيرات تابعة. وتضمن المناخ التنظيمي ثلاثة أبعاد (البيروقراطية، والابتكار، والدعم). وأظهرت النتائج أن المناخ التنظيمي والالتزام تدعم بشكل كبير التنبؤ بمتغيرات مشاركة الموظف.

وأجرى موران وفولكوين (Moran & Volkwein, 1988) دراسة هـدفت إلـى البحث في المناخ التنظيمي للكليات التسع العامة لمدة أربع سنوات، وتـم اسـتخدام بيانات جمعت من 2937 مستجيباً ممن شملهم الاستطلاع. ومن أهم النتـائج التـي توصلت إليها الدراسة هي : أن هناك فروقاً في الأبعاد الخمسة بين الأكاديميين الذين كانوا في وظيفة الإدارة وأولئك الذيـن لـم يكونوا، وأظهرت النتائج أن متغيـري (الجنس والرتبة الأكاديمية) ليس لهما أثر في المناخ التنظيمي.

3.2.2الدراسات التي تناولت العلاقة بين الاتصال الإداري والمناخ التنظيمي:

الدراسات الأجنبية:

قام كل من كلاسمان ومارجريت (Glassman & Margaret, 2002) بدراسـة هدفت إلى تقصي العلاقة بين نمط الاتصال وبين المناخ التنظيمـي المفتـوح فـي المدارس الأساسية والثانوية. وتكونت عينة الدراسة من (1500) معلـم ومعلمـة يمثلون (67) مدرسة ثانوية وأساسية تمثل 8 مناطق في ولايـة بورتلانـد. وتـم استخدام أداة وصف المناخ التنظيمي للمدارس الثانوية الأساسية وأداة لقياس نمـط الاتصال وهـي أداة مـسح الاتـصال بـين الـزملاء(Communication survey Colleague). وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحـصائية بـين المناخ المفتوح ونمط الاتصال لدى مديرات المدارس. ودلت النتائج أيضاً إلى عـدم وجود علاقة ذات إحصائية بين جنس المدير ونمط الاتصال أو المناخ المدرسـي أو مستوى المدرسة. وأن نمط الاتصال يعد المتغير المهيمن على العلاقة بين المـدير والمعلم.

أما دراسة روبرتسون (Robertson, 2001) فتناولت العلاقة بين نمط الاتـصال لدى مديري ومديرات المدارس العامة في غرب فرجينيا وكل من المناخ المدرسي والتحصيل الدراسي من وجهة نظر المعلمين وعلاقة ذلك بكل من جـنس المـدير

ومستوى المدرسة وحجم المدرسة والمركز الاقتصادي والاجتماعي لمدير المدرسة .وقد شملت عينة الدراسة (350) مدرسة حيث تم اختيار (12) معلماً مـن كـل مدرسة بالطريقة العشوائية واستخدمت الدراسة أدوات مسح لنمط الاتصال من وجهة نظر المعلمين والمناخ المدرسي وكذلك التحصيل المدرسي. فأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال لدى مدير المدرسة والمناخ المدرسي كما يتصوره المعلمون, كما انه كلما كان نمط الاتصال يميل إلـى جـو الـصداقة والفطنة والهدوء كلما شعر المعلمون أن المناخ المدرسي مناخ ايجابي. كما بينـت عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط اتصال المـدير وزيـادة تحـصيل الطلبة.

وأجرى عبد العزيز (Abdul aziz,1998) دراسة هدفت إلى استقصاء العلاقة بين المناخ التنظيمي والاتصال المناخي وانتظام المعلمين في كوالا لمبور بماليزيـا. وبلغ عدد أفراد العينة (237) فرداً منهم (99) من الذكور و(237) مـن الإنـاث. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ايجابية بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمـي, وأشارت أيضاً إلى وجود علاقة ايجابية بين الاتصال المناخي والالتزام التنظيمـي, ووجود علاقة بين والاتصال المناخي والمناخ التنظيمي. وأكدت الدراسة علـى أنـه كلما ارتفع الالتزام التنظيمي ازداد التثبيت في العمل.

خلاصة الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة موضوع أنماط الاتـصال الإداري وكـذلك المنـاخ التنظيمي والعلاقة بينهما، حيث تناولت بعض الدراسات درجة ممارسة الاتصال لدى مديري المدارس كما في دراسة (الحراحشة، 2009)، في حين تناولـت دراسـات أخرى مدى إدراك المعلمين للعلاقة بين أنماط الاتصال الإداري ومتغيرات أخـرى كما في دراسة (الطراونة، 2008).

وحاولت دراسة هاس(Hass,2003) التعرف على العلاقة بين نمط الاتـصال الإداري والرضا الوظيفي، وهدفت دراسات أخرى التعرف على مدى توافر مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس كما في دراسة (البلوي، 2008) و(ذيابـات، 2006).

بينما حاولت دراسات أخرى الكشف عن المعوقات التي تعترض عملية الاتصال الإداري كدراسة (الخوالدة، 2002) ودراسة زويجز(Zwijze, 2009).

في حين حاولت دراسة (الفارسي، 2001) التعـرف علـى أنمـاط الاتـصال الإداري السائدة حيث اتفقت مع هذه الدراسة في تنـاول أنمـاط الاتـصال الإداري (الاتصال الكتابي، والاتصال الشفوي، والاتصال غير اللفظي، والاتصال بناء علـى اتجاهات).

أما بالنسبة للمناخ التنظيمي تناولت بعض الدراسات واقع المناخ التنظيمي في المدارس كما في دراسة (الذيابات، 2002) وهدفت دراسة (بنـي محمـد, 2001) التعرف على رؤية المعلمين للمناخ التنظيمي للمدارس.

بينما وقفت دراسات أخرى عند علاقة المناخ التنظيمي بمتغيـرات عـدة مثـل التمكين الإداري كدراسـة (الطراونـة، 2009)، والـسلوك الإبـداعي كدراسـة (العطوي، 2008)، والتحصيل الأكـاديمي للطـلاب كدراسـة (الفـواز، 2009)، ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار كما في دراسة (الكفاوين، 2005).

بينما حاولت بعض الدراسات التعرف على تصورات المرؤوسين نحو المنـاخ التنظيمي كدراسة غول (GÜl,2008) ودراسة إيدغو(Idogho, 2006).

وتناولت دراسات أخرى العلاقة بين أنماط الاتصال الإداري والمناخ التنظيمي كدراسة كلاسمان ومارجريت (Glassman & Margaret, 2002) ودراسة روبرتسون (Robertson, 2001) ودراسة عبد العزيز (Abdul aziz,1998). ومن الملاحظ أن جميع هذه الدراسات أجنبية حيث لم يتوفر لدى الباحثة دراسات عربية تناولت أنماط الاتصال الإداري وعلاقتها بالمناخ التنظيمي -على حد علم الباحثة-. وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى أنها أول دراسة عربية تحاول استقصاء العلاقة بين أنماط الاتصال الإداري والمناخ التنظيمي .

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

يتضمن هذا الفصل وصفا لمجتمع الدراسة وعينتها ،والأدوات المستخدمة فيها،والخطوات المتبعة للتأكد من صدق وثبات الأدوات،وكذلك يبين منهجية الدراسة،والطرق الإحصائية المستخدمة للوصول إلى النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.

1.3منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة منهجية البحث الوصفي التحليلي ،وذلك من خلال إجراء عملية مسح مكتبي لبناء الإطار النظري للدراسة،واستطلاع ميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة وتحليلها إحصائيا للإجابة عن أسئلة الدراسة.

2.3مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك للعام الدراسي 2010/2009، وهي (قصبة الكرك، ولواء المزار الجنوبي، ولواء القصر، ولواء الأغوار الجنوبية). وقد بلغ عددهم الكلي (2462) معلما ومعلمة، منهم (1118) معلما، و(1344) معلمة حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2010/2009، والجدول رقم(1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المديرية والنوع الاجتماعي.

الجدول رقم(1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المديرية والنوع الاجتماعي

المديرية	ذكور	إناث	المجموع
قصبة الكرك	414	511	925
المزار الجنوبي	315	392	707
القصر	214	239	453
الأغوار الجنوبية	175	202	377
المجموع	1118	1344	2462

3.3 عينة الدراسة:

تم سحب عينة عشوائية بسيطة من المعلمين، حيث قامت الباحثة بإعداد قائمة بأسماء جميع المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك، وتم عشوائياً اختيار ما نسبته (20%) من المدارس، بحيث تكون موزعة حسب جنس المدرسة بنسبة (10%) لكل جنس، وقد بلغ عدد المدارس الكلي (96) مدرسة، وبهذا يكون عدد المدارس التي تم اختيارها (20) مدرسة، ثم تم اختيار معلمين كل مدرسة من المدارس وبهذا بلغ أفراد العينة (450) معلماً ومعلمة وزعت عليهم الاستبانة، حيث تم استرجاع (430) استبانة، وتم استبعاد (11) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، حيث أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (419) استبانة لتشكل عينة الدراسة ما نسبته (17%) من مجتمع الدراسة، ويبين الجدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للنوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة.

جدول(2)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للنوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة

النوع الاجتماعي	المؤهل العلمي	الخبرة	العدد	النسبة المئوية
ذكور	بكالوريوس	اقل من 5 سنوات	24	%5.73
		5-اقل من10 سنوات	36	%8.59
		10سنوات فأكثر	36	%8.59
	بكالوريوس +دبلوم	اقل من 5 سنوات	16	%3.82
		5-اقل من10 سنوات	18	%4.29
		10سنوات فأكثر	14	%3.34
	ماجستير فأكثر	اقل من 5 سنوات	13	%3.10
		5-اقل من10 سنوات	19	%4.53
		10سنوات فأكثر	20	%4.77
		المجموع	196	%46.78
إناث	بكالوريوس	اقل من 5 سنوات	35	%8.35
		5-اقل من10 سنوات	37	%8.83
			30	%7.16
	بكالوريوس +دبلوم	10سنوات فأكثر	18	%4.29
		اقل من 5 سنوات	22	%5.25
		5-اقل من10 سنوات	34	%8.11
	ماجستير فأكثر	10سنوات فأكثر	12	%2.86
		اقل من 5 سنوات	17	%4.06
		5-اقل من10 سنوات	18	%4.29
		المجموع	223	%53.22
	المجموع الكلي		419	%100

4.3 أداة الدراسة:

تم تطوير أداة لقياس نمط الاتصال الإداري من خلال الاطلاع على الأدب النظري المتعلق بالاتصال الإداري والاستفادة من أدوات الدراسات السابقة ذات العلاقة مثل دراسة (الطراونة، 2008)، و(أحمد، 1997).

كما تم تطوير أداة لقياس المناخ التنظيمي من خلال الاطلاع على الأدب النظري المتعلق بالمناخ التنظيمي والاستفادة من أدوات الدراسات السابقة ذات العلاقة مثل دراسة (بني محمد، 2001)، و(الطراونة، 2009)، و(الذيابات، 2002).

وقد تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من ثلاثة أقسام،هي:

القسم الأول: ويتضمن المعلومات الديمغرافية اللازمة للدراسة وهي:النوع الاجتماعي،والمؤهل العلمي، والخبرة.

القسم الثاني: ويتضمن (29) فقرة لقياس الاتصال الإداري بأنماطه الأربعة (الاتصال الكتابي، والاتصال الشفوي،والاتصال غير اللفظي،والاتصال بناء على اتجاهاته (طرقه))، وقد تم تحديد خمسة بدائل للإجابة عن كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي وهي: (بدرجة كبيرة جدا،بدرجة كبيرة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جدا) وتمثل رقميا(5 ،4 ،3 ، 2، 1).

القسم الثالث: ويقيس المناخ التنظيمي ويتضمن (27) فقرة لقياس المناخ التنظيمي بأبعاده الأربعة وهي:(البعد الإداري، وبعد ظروف العمل، وبعد العلاقة مع الطلبة وأولياء الأمور، وبعد التشريعات والأنظمة الإدارية)، وقد تم تكوين خمسة بدائل للإجابة عن كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي وهي: (كبيرة جدا، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جدا) وتمثل رقميا(5 ،4 ،3 ، 2، 1).

5.3 صدق الأداة:

للتحقق من صدق محتوى فقرات الأداة والتي تكونت بصورتها الأولية من (60) فقرة (الملحق أ)، تم عرضها على (11) محكماً من أعضاء هيئة التدريس المختصين في المجالات التربوية والإدارية في جامعة مؤتة والجامعة الأردنية وجامعة الحسين بن طلال (الملحق ج)، وقد طلب إليهم إبداء آرائهم حول درجة

سلامة الفقرات من حيث دقتها العلمية وصياغتها اللغوية، ودرجة مناسبتها لكل بعد من الأبعاد المحددة، واقتراح أي تعديلات يرونها مناسبة، حيث عدت موافقة المحكمين على مضمون فقرات الاستبانة بنسبة (80%) فأكثر مؤشراً على صدق الفقرات.

وبعد عرض الأداة على لجنة التحكيم تم الأخذ بملاحظاتهم وتعديلاتهم المقترحة لبعض الفقرات والتي تركزت في مجملها حول حذف فقرة من استبانة نمط الاتصال الإداري ودمج الفقرة (19) مع الفقرة (20)، وإعادة صياغة بعض الفقرات فيها (الملحق أ)، بحيث أصبحت في صورتها النهائية تتكون من (29) فقرة لقياس الاتصال الإداري بأنماطه الأربعة: (الاتصال الكتابي، والاتصال الشفوي، والاتصال غير اللفظي، والاتصال بناء على اتجاهاته (طرقه)).

وفيما يتعلق باستبانة المناخ التنظيمي، فقد تم إجراء بعض التعديلات عليها حيث تم دمج الفقرة (9) مع (13) والفقرة (25) مع (29)، وإعادة صياغة بعض الفقرات فيها الملحق (أ)، حيث أصبحت في صورتها النهائية تتكون من (27) فقرة لقياس المناخ التنظيمي بأبعاده الأربعة:(البعد الإداري، وبعد ظروف العمل، وبعد العلاقة مع الطلبة وأولياء الأمور، وبعد التشريعات والأنظمة الإدارية).

وبعد إجراء التعديلات أصبح عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية (56) فقرة موزعة على أبعاد الدراسة (الملحق ب)، والجدول رقم (3) يبين أبعاد الدراسة والفقرات التي تقيسها.

جدول رقم(3)

أبعاد الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

اسم المتغير	الفقرات
أ:الاتصال الإداري	29-1
الاتصال الكتابي	7-1
الاتصال الشفوي	17-8
الاتصال غير اللفظي	22-18
الاتصال بناء على اتجاهاته(طرقه)	29-23
ب:المناخ التنظيمي	27-1
البعد الإداري	7-1
بعد ظروف العمل	12-8
بعد العلاقة مع الطلبة وأولياء الأمور	18-13
بعد التشريعات والأنظمة الإدارية	27-19

6.3 ثبات الأداة:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة بطريقتين ثبات الإعادة (Test-Re-Test) وثبات الاتساق الداخلي وذلك باستخدام معادلة كرونباخ ألفا(Cronbach Alpha Equation) للاتساق الداخلي، وقد بلغ حجم عينة الثبات(30)فرداً، حيث بلغ معامل ثبات الإعادة لأداة الاتصال الإداري (0.83) ولأداة المناخ التنظيمي (0.87) وتعتبر هذه القيمة مقبولة لأغراض إجراء الدراسة، كما تم استخراج معامل الثبات لكل من أبعاد الأداة وكانت النتائج كما هي في الجدول رقم (4) كالآتي:

الجدول رقم(4)

معاملات الثبات للأداة ككل وكل بعد من أبعاد الدراسة

الأداة	البعد	الفقرات	ثبات الإعادة	ثبات كرونباخ ألفا
الاتصال الإداري	أ:الاتصال الإداري الكلي	1-29	0.83	
	1.الاتصال الكتابي	1-7	0.75	0.83
	2.الاتصال الشفوي	8-17	0.77	0.84
	3.الاتصال غير اللفظي	18-22	0.78	0.84
	4.الاتصال بناء على اتجاهاته(طرقه)	23-29	0.83	0.87
المناخ التنظيمي	ب:المناخ التنظيمي الكلي	1-27	0.87	
	1.البعد الإداري	1-7	0.86	0.91
	2. بعد ظروف العمل	8-12	0.82	0.86
	3.بعد العلاقة مع الطلبة وأولياء الأمور	13-18	0.88	0.90
	4.بعد التشريعات والأنظمة الإدارية	19-27	0.82	0.86

7.3متغيرات الدراسة:

تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:

1.المتغيرات الديمغرافية وهي:

أ. النوع الاجتماعي: وله فئتان (ذكر، أنثى).

ب.المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات (بكالوريوس، بكالوريوس+ دبلوم، ماجستير فأكثر).

جـ .الخبرة: وله ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات، 5- أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

2. المتغير المستقل:الاتصال الإداري، ويتكون من أربعة أنمـاط هـي (الاتـصال الكتابي، والاتصال الشفوي، والاتصال غير اللفظـي، والاتـصال بنـاء علـى اتجاهاته (طرقه)).
3. المتغير التابع:المناخ التنظيمي، ويتضمن أربعة أبعاد هي: (البعد الإداري، وبعد ظروف العمل، وبعد العلاقة مع الطلبة وأوليـاء الأمـور، وبعـد التـشريعات والأنظمة الإدارية).

8.3 إجراءات الدراسة:

بعد تحديد مجتمع الدراسة وعينتها والتحقق من صدق الأداة وثباتها، وكـذلك الحصول على كتاب رسمي من جامعة مؤتة موجه إلى مديري التربية والتعليم فـي محافظة الكرك من أجل تسهيل مهمة الدراسة (الملحق د)، تم توزيـع الاسـتبانات على أفراد عينة الدراسة.

وبعد أسبوع من توزيع الاستبانات تم استرجاعها وقد بلـغ عـدد الاسـتبانات المستردة (430) استبانة، وتم بعدها إدخال البيانات وتحليلها إحصائيا باستخدام الرزم الإحصائية(SPSS).

9.3المعالجات الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام أساليب التحليل الإحصائي الآتية، وذلـك بالاعتماد على الرزمة الإحصائية (SPSS):

1. للإجابة عن السؤالين الأول والثاني: تم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. للإجابة عن السؤال الثالث: تم استخدام معامل ارتباط بيرسون.

3. للإجابة عن السؤالين الرابـع والخـامس: تـم اسـتخدام الأوسـاط الحـسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) واختبـار شيفيه للمقارنات البعدية.

معيار الحكم على الأوساط الحسابية:

1.00 - أقل من 2.33 بدرجة متدنية

2.33 - أقل من 3.66 بدرجة متوسطة

3.67 - أقل من 5.00 بدرجة مرتفعة

وتم حساب المعيار كما يلي

1- الفرق بين الحد الأعلى لبدائل أداة الدراسة والحد الأدنى لبدائل أداة الدراسة=5-4=1

2- ثم تم قسمة الفرق على عدد المستويات (مرتفع, متوسط, متدني) فتصبح تساوي 1.33=3/4

3- ثم تتم إضافة ناتج القسمة إلـى الحـد الأدنـى 1+1.33=2.33 متـدني, ثـم 2.33+1.33=3.66 متوسط , ثم 3.67+1.33=5 مرتفع.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

يتضمن الفصل الحالي عرضاً للنتائج التي تـم التوصـل إليهـا ومناقـشتها والخروج بالنتائج.

1.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما أنماط الاتصال الإداري التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الكلي للاتصال الإداري ولكل نمط ولكـل فقرة والجداول (5، 6، 7، 8، 9) تبين ذلك:-

جدول(5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير نمط الاتصال الإداري وأنماطه

النمط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة ممارسته
الاتصال الشفوي	3.47	0.82	1	متوسطة
الاتصال بناء على اتجاهاته	3.45	0.72	2	متوسطة
الاتصال الكتابي	2.63	0.76	3	متوسطة
الاتصال غير اللفظي	2.61	0.79	4	متوسطة
الكلي	3.11	0.60		متوسطة

يلاحظ من خلال الجدول (5) أن المجال الكلي لنمط الاتصال الإداري وجميع أنماطه (الاتصال الكتابي, والاتصال الشفوي, والاتصال غير اللفظي, والاتصال بناء على اتجاهاته) جاءت بدرجة متوسطة, وأن بعد الاتصال الشفوي جاء في المرتبـة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.47), في حين حل بعد الاتصال غيـر اللفظـي فـي

المرتبة الأخيرة بوسط حسابي(2.61)، أما بالنسبة للبعد الكلي فجاء بوسط حـسابي بلغ (3.11).

وفيما يلي عرض تفصيلي لأنماط الاتصال التي يمارسها مـديرو المـدارس الثانوية، وللفقرات المكونة لكل نمط.

أولا:نمط الاتصال الشفوي:

يتضمن هذا النمط عشر فقرات، ويوضح الجدول رقم(6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات نمـط الاتـصال الشفوي

جدول(6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات نمط الاتصال الشفوي من وجهة نظرهم في محافظة الكرك وترتيب الفقرات ودرجة ممارستها

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة ممارستها
12	يتسم المدير بالصراحة في المناقـشات وتبـادل الآراء مع المعلمين.	3.76	1.09	1	مرتفعة
11	يعقد المدير الاجتماعـات ليتـابع عمليـة تنفيـذ التعليمات.	3.64	1.02	2	متوسطة
16	يحرص المدير على تدعيم العلاقات الإنسانية بينه وبين المعلمين خلال الحفلات والندوات.	3.55	1.19	3	متوسطة
17	يستخدم المدير الهاتف لتوصيل التعليمات للمعلمين عند الضرورة.	3.51	1.25	4	متوسطة
10	يتجنب المدير الاختلاف في الرأي أثناء اللقاءات والندوات.	3.47	2.99	5	متوسطة
8	يستخدم المدير أسلوب المقابلة الشخصية في جمع البيانات وتوصيل المعلومات .	3.45	1.09	6	متوسطة
9	يحرص المدير على إحيـاء المناسـبات وعقـد الندوات للالتقاء بالمعلمين وأولياء الأمور بصورة دورية.	3.44	1.13	7	متوسطة
14	يشارك المدير فـي الاحتفـالات والمهرجانـات ويشجع المعلمين وأولياء الأمور للمشاركة فيها.	3.39	1.16	8	متوسطة
13	يحرص المدير على الإصـغاء للآخـرين فـي المقابلات أكثر من التكلم معهم.	3.37	1.15	9	متوسطة
15	يدون المدير القرارات في محضر الاجتماعـات دون مشاركة المعلمين في صناعتها.	3.11	1.37	10	متوسطة
	نمط الاتصال الشفوي الكلي	3.47	0.82		متوسطة

يلاحظ من خلال الجدول رقم (6) أن تسع فقرات من عشر فقرات تمثل نمـط الاتصال الشفوي قد جاءت بمستوى متوسط, وقد حلت الفقرة رقم (12) والتي تنص على" يتسم المدير بالصراحة في المناقشات وتبادل الآراء مع المعلمين " في المرتبة الأولى وبوسط حسابي بلغ (3.76) وبدرجة مرتفعة, في حين حلت الفقرة رقم (15) والتي تنص على" يدون المدير القرارات في محـضر الاجتماعـات دون مـشاركة المعلمين في صناعتها " في المرتبة الأخيرة وبوسط حسابي بلغ (3.11). وجاء نمط الاتصال الشفوي الكلي بدرجة متوسطة وبوسط حسابي (3.47).

ثانيا:نمط الاتصال بناء على اتجاهاته:

يتضمن هذا النمط سبع فقرات، ويوضح الجدول رقم(7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات نمط الاتصال بناء على اتجاهاته

جدول(7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات نمط الاتصال بناء على اتجاهاته من وجهة نظرهم في محافظة الكرك وترتيب الفقرات ودرجة ممارستها

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة ممارستها
24	يسمح المدير للمعلمين الاتصال به عند الضرورة.	3.78	1.06	1	مرتفعة
27	يحرص المدير على درجة عالية من المركزية في الاتصال من خلال مراعاة التسلسل الإداري.	3.65	1.02	2	متوسطة
25	يتيح المدير لمساعده فرصة للاتصال بالمعلمين في بعض المواقف.	3.60	.96	3	متوسطة
23	يفضل المدير الاتصال بجميع المعلمين بنفسه.	3.54	1.11	4	متوسطة
26	يهتم المدير بالاتصالات المتضمنة تبليغ الأوامر والتعليمات أكثر من اهتمامه بالاتصالات المتضمنة آراء واقتراحات المعلمين.	3.37	1.19	5	متوسطة
29	يتيح المدير فرصا للمعلمين تمكنهم من التعبير عن ذاتهم.	3.14	1.23	6	متوسطة
28	يفسح المدير مجالا للمعلمين للمشاركة في اتخاذ القرارات من خلال الاتصالات الصاعدة.	3.06	1.23	7	متوسطة
نمط الاتصال بناء على اتجاهاته الكلي		3.45	0.72		متوسطة

يلاحظ من خلال الجدول رقم (7) أن فقرة واحدة من سبع فقرات تمثـل نمـط الاتصال بناء على اتجاهاته قد جاءت بدرجة مرتفعة وبقية الفقرات بدرجة متوسطة, وقد حلت الفقرة رقم (24) والتي تنص على" يسمح المدير للمعلمين الاتصال به عند الضرورة " في المرتبة الأولى وبوسط حسابي بلغ (3.78), في حين حلـت الفقـرة رقم (28) والتي تنص على" يفسح المدير مجالاً للمعلمـين للمـشاركة فـي اتخـاذ القرارات من خلال الاتصالات الصاعدة" في المرتبة الأخيرة وبوسط حـسابي بلـغ (3.06) وبدرجة متوسطة. وجاء نمط الاتصال بناء على اتجاهاته الكلـي بدرجـة متوسطة وبوسط حسابي (3.45).

ثالثا: نمط الاتصال الكتابي.

يتضمن هذا النمط سبع فقرات، ويوضح الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات نمـط الاتـصال الكتابي

جدول(8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات نمط الاتصال الكتابي من وجهة نظرهم في محافظة الكرك وترتيب الفقرات ودرجة ممارستها

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة ممارستها
7	يشجع المدير المعلمين على إصدار مجلة دورية تتـضمن نشاطات المدرسة والأعمال الإبداعية فيها.	3.17	1.12	1	متوسطة
6	يقوم المدير بتوصيل المعلومات المكتوبة مثـل(شـكاوي المعلمين)إلى المستويات الإدارية العليا.	2.92	1.40	2	متوسطة
4	يستخدم المدير لوحة الإعلانات لتبليغ الأوامر والتعليمات للمعلمين.	2.78	1.37	3	متوسطة
2	يفوض المدير قراءة التقارير المكتوبة إلـى مـساعده و إعطائه ملخصا عنها.	2.68	1.15	4	متوسطة
1	يطلب المدير من المعلمين تقارير عن المشكلات الإدارية	2.41	1.23	5	متوسطة
5	يستخدم المدير وسائل التقنية الحديثـة مثـل(الانترنـت) للتواصل مع المعلمين.	2.26	1.27	6	متوسطة
3	يستخدم المدير صندوق الشكاوى والمقترحـات لمعرفـة الآراء والمقترحات الخطية للمعلمين.	2.17	1.16	7	ضعيفة
	نمط الاتصال الكتابي الكلي	2.63	0.76		متوسطة

يلاحظ من خلال الجدول رقم (8) أن ست فقرات من الفقرات التي تمثل نمط الاتصال الكتابي قد جاءت بمستوى متوسط وواحدة جاءت بدرجة ضعيفة, وقد حلت الفقرة رقم (7) والتي تنص على" يشجع المدير المعلمين على إصدار مجلة دورية تتضمن نشاطات المدرسة والأعمال الإبداعية فيها" في المرتبة الأولى وبوسط حسابي بلغ (3.17), في حين حلت الفقرة رقم (3) والتي تنص على" يستخدم المدير صندوق الشكاوي والمقترحات لمعرفة الآراء والمقترحات الخطية للمعلمين" في المرتبة الأخيرة وبوسط حسابي بلغ (2.17) وبدرجة ضعيفة. وجاء نمط الاتصال الكتابي الكلي بدرجة متوسطة وبوسط حسابي (2.63).

رابعا:نمط الاتصال غير اللفظي(الرموز، والحركات، والتعابير).

يتضمن هذا النمط خمس فقرات، والجدول رقم (9) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات نمط الاتصال غير اللفظي.

جدول(9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات نمط الاتصال غير اللفظي من وجهة نظرهم في محافظة الكرك وترتيب الفقرات ودرجة ممارستها

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة ممارستها
19	يستخدم المدير لغة الجسم(كحركة اليدين،وتعابير الوجه،وحركة الرأس)كوسيلة للاتصال مع المعلمين.	3.24	1.14	1	متوسطة
22	يهتم المدير بانفعالات المعلمين وإيماءاتهم لفهم مشاعرهم وأحاسيسهم.	2.96	1.14	2	متوسطة
18	يلجأ المدير للصمت عند عدم قدرته على التعبير اللفظي أثناء تعامله مع المعلمين.	2.73	1.10	3	متوسطة
21	يجلس المدير في مكتبه بجانب المعلمين بدلا من الجلوس مقابلهم.	2.24	1.14	4	ضعيفة
20	يستخدم المدير رسوم الكاريكاتور في بعض المواقف لانتقاد سلوكيات معينة.	1.87	1.13	5	ضعيفة
نمط الاتصال غير اللفظي الكلي		2.61	0.79		متوسطة

يلاحظ من خلال الجدول رقم (9) أن فقرتين من خمس فقرات تمثل نمط الاتصال غير اللفظي قد جاءت بدرجة ضعيفة وثلاث فقرات بدرجة متوسطة, وقد

حلت الفقرة رقم (19) والتي تنص على" يستخدم المدير لغة الجسم (كحركة اليدين، وتعابير الوجه، وحركة الرأس) كوسيلة للاتصال مع المعلمين" في المرتبة الأولـى وبوسط حسابي بلغ (3.24) وبدرجة متوسطة, في حين حلت الفقرة رقم (20) والتي تنص على" يستخدم المدير رسوم الكاريكاتور في بعض المواقف لانتقاد سـلوكيات معينة" في المرتبة الأخيرة وبوسط حسابي بلغ (1.87) وبدرجة ضعيفة. وجاء نمط الاتصال غير اللفظي الكلي بدرجة متوسطة وبوسط حسابي (2.61).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:ما المناخ التنظيمي الـسائد فـي المـدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن سؤال الدراسة تم حـساب المتوسـطات الحـسابية والانحرافـات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الكلي للمناخ التنظيمي ولكل بعد ولكل فقرة والجداول (**10, 11, 12،14،13**) تبين ذلك:-

جدول(10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير المناخ التنظيمي وأبعاده

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة توافره
البعد الإداري	3.37	0.96	1	متوسطة
التشريعات والأنظمة الإدارية	3.04	0.82	2	متوسطة
بعد ظروف العمل	2.69	0.78	3	متوسطة
العلاقة مع الطلبة وأولياء الأمور	2.58	0.93	4	متوسطة
الكلي	2.96	0.71		متوسطة

يلاحظ من خلال الجدول (10) أن البعد الكلي للمناخ التنظيمي وجميع أبعـاده (البعد الإداري, وظروف العمل, والعلاقة مع الطلبة وأولياء الأمـور, والتـشريعات والأنظمة الإدارية) جاءت بدرجة متوسطة, وأن البعد الإداري جـاء فـي المرتبـة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.37), في حين حل بعد العلاقة مـع الطلبـة وأوليـاء

الأمور في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (2.58), أما بالنسبة للبعد الكلـي فجـاء بوسط حسابي بلغ (2.96).

وفيما يلي عرض تفصيلي للنتائج المتعلقة بأبعاد المناخ التنظيمي، وللفقـرات المكونة لكل بعد.

أولا:البعد الإداري.

جدول(11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الإداري من وجهة نظرهم في محافظة الكرك وترتيب الفقرات ودرجة توافرها

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة توافرها
1	يهتم مدير المدرسة بالجوانب الإدارية.	4.04	1.05	1	مرتفعة
3	يثق مدير المدرسة بمقـدرة المعلمـين علـى تحقيق أهداف المدرسة المنشودة.	3.46	1.13	2	متوسطة
2	يحاول مدير المدرسـة التعـرف علـى آراء المعلمين واقتراحاتهم لتحسين سير العمل.	3.41	1.24	3	متوسطة
5	يتعامل المدير مع المشكلات والشكاوي بدقـة وكفاءة.	3.33	1.26	4	متوسطة
7	يحرص المدير علـى تعـرف الاحتياجـات التدريبية للمعلمين لرفـع كفـاءتهم وتحـسين أدائهم.	3.21	1.17	5	متوسطة
4	يسمح المدير للمعلمين بالمشاركة فـي اتخـاذ القرارات في نطاق العمل.	3.14	1.17	6	متوسطة
6	يقوم المدير بمنح المعلمين تفويضا للصلاحيات في نطاق العمل.	2.96	1.20	7	متوسطة
	البعد الإداري الكلي	3.37	0.96		متوسطة

يلاحظ من خلال الجدول (11) أن فقرة واحدة من سبع فقـرات تمثـل البعـد الإداري قد جاءت بدرجة مرتفعة وبقية الفقرات بدرجة متوسطة, وقد حلت الفقـرة رقم (1) والتي تنص على" يهتم مدير المدرسة بالجوانب الإداريـة " فـي المرتبـة الأولى وبوسط حسابي بلغ (4.04) وبدرجة مرتفعة, في حين حلت الفقرة رقـم (6)

والتي تنص على" يقوم المدير بمنح المعلمين تفويضا للصلاحيات في نطاق العمـل" في المرتبة الأخيرة وبوسط حسابي بلغ (2.96) وبدرجة متوسـطة. وجـاء البعـد الإداري الكلي بدرجة متوسطة وبوسط حسابي(3.37).

ثانيا: بعد التشريعات والأنظمة الإدارية.

جدول(12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد التشريعات والأنظمة الإدارية من وجهة نظرهم في محافظة الكرك وترتيب الفقرات ودرجة توافرها

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة توافرها
23	يقوم المدير بإعطاء تعليمات كافية للمعلمين لما يجب عمله وكيفية أدائهم له.	3.53	1.13	1	متوسطة
24	يهتم المدير بتفعيل الأنظمة والتعليمات ومتابعة تنفيذها داخل المدرسة.	3.53	1.22	2	متوسطة
20	يهتم المدير بتوضيح الأنظمة والتعليمات التربوية.	3.52	1.22	3	متوسطة
22	يخبر المدير المعلمين بسياسات وإجراءات العمل وكل ما يتعلق به من أمور.	3.43	1.13	4	متوسطة
21	يقوم المدير بتوضيح أهداف ومتطلبات العمل قبل توزيع المهام على المعلمين	3.38	1.23	5	متوسطة
27	يمارس المدير الديمقراطية أثناء تطبيق الأنظمة الإدارية.	2.91	1.19	6	متوسطة
26	تطبق الأنظمة والتعليمات في المدرسة بعدالة.	2.80	1.26	7	متوسطة
25	تلبي الإجازات التي يحصل عليها المعلمون حقهم وحاجاتهم.	2.17	1.11	8	ضعيفة
19	تأخذ سياسة التربية ولوائحها ونظامها مصالح المعلمين بعين الاعتبار.	2.04	1.28	9	ضعيفة
	بعد التشريعات والأنظمة الإدارية الكلي	3.04	0.82		متوسطة

يلاحظ من خلال الجدول (12) أن فقرتين من تسع فقرات تمثل بعد التشريعات والأنظمة الإدارية ضعيفة وبقية الفقرات جاءت بدرجة متوسطة, وقد حلـت الفقـرة رقم (23) والتي تنص على" يقوم المدير بإعطاء تعليمات كافية للمعلمين لما يجـب عمله وكيفية أدائهم له " في المرتبة الأولى وبوسط حسابي بلـغ (3.53) وبدرجـة

متوسطة, في حين حلت الفقرة رقم (19) والتي تنص على" تأخذ سياسـة التربيـة ولوائحها ونظامها مصالح المعلمين بعين الاعتبار " في المرتبة الأخيـرة وبوسـط حسابي بلغ (2.04) وبدرجة ضعيفة. وجاء بعد التشريعات والأنظمة الإدارية الكلي بدرجة متوسطة وبوسط حسابي (3.04).

ثالثا:بعد ظروف العمل.

جدول(13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد ظروف العمل من وجهة نظرهم في محافظة الكرك وترتيب الفقرات ودرجة توافرها

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة توافرها
8	تتسم الإجراءات الإدارية في المدرسة بالمرونة .	3.10	1.24	1	متوسطة
12	تتسم إجراءات العمـل بالتعقيـد ممـا يسبب إرباكا في العمل.	2.99	1.38	2	متوسطة
11	تحاول الإدارة المدرسية أن تجعل من أداء العمل شيئا ممتعا.	2.74	1.35	3	متوسطة
10	تتناسب أعبـاء العمـل مـع قـدرات وطاقات المعلمين.	2.33	1.23	4	ضعيفة
9	يحقق العمل في المدرسـة للمعلمـين ذاتهم ويمنحهم فرصة لتطويرها ويلبي رغبتهم وطموحهم.	2.27	1.29	5	ضعيفة
بعد ظروف العمل الكلي		2.69	0.78		متوسطة

يلاحظ من خلال الجدول (13) أن فقرتين من خمس فقرات تمثل بعد ظـروف العمل قد جاءت بدرجة ضعيفة وبقية الفقرات بدرجة متوسطة, وقد حلت الفقرة رقم (8) والتي تنص على" تتسم الإجراءات الإدارية في المدرسة بالمرونة " في المرتبة الأولى وبوسط حسابي بلغ (3.10) وبدرجة متوسطة, في حين حلت الفقرة رقم (9) والتي تنص على" يحقق العمل في المدرسة للمعلمين ذاتهم ويمنحهم فرصة لتطويرها ويلبي رغبتهم وطموحهم لعمل" في المرتبة الأخيرة وبوسط حـسابي بلـغ (2.27)

وبدرجة ضعيفة. وجاء بعد ظـروف العمـل الكلـي بدرجـة متوسـطة وبوسـط حسابي(2.69).

رابعا: بعد العلاقة مع الطلبة وأولياء الأمور:

جدول(14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد العلاقة مع الطلبة وأولياء الأمور من وجهة نظرهم في محافظة الكرك وترتيب الفقرات ودرجة توافرها

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة توافرها
18	يبدي أولياء أمور الطلبة تفهما وقبولا لرأي المعلـم عن أبنائهم.	2.78	1.03	1	متوسطة
15	يحرص الطلبة على الاستفادة من الحصة الـصفية من خلال الانضباط والتزام الهدوء.	2.70	1.15	2	متوسطة
16	يتعاون أولياء أمور الطلبة مع المعلمين فـي حـل مشكلات أبنائهم.	2.60	1.14	3	متوسطة
14	يتمتع الطلبة بروح الالتزام والتعـاون فـي تنفيـذ توجيهات المعلمين.	2.54	1.15	4	متوسطة
13	يحترم الطلبة جهود المعلمين التدريسية ويقدرونها.	2.45	1.18	5	متوسطة
17	يحرص أوليـاء أمـور الطلبـة علـى حـضور الاجتماعات الخاصة التي تعقدها الإدارة لهم.	2.42	1.16	6	متوسطة
	بعد العلاقة مع الطلبة وأولياء الأمور الكلي	2.58	0.93		متوسطة

يلاحظ من خلال الجدول (14) أن جميع الفقرات التي تمثل بعد العلاقـة مـع الطلبة وأولياء الأمور قد جاءت بدرجة متوسطة, وقد حلت الفقرة رقم (18) والتـي تنص على" يبدي أولياء أمور الطلبة تفهما وقبولا لرأي المعلم عـن أبنـائهم " فـي المرتبة الأولى وبوسط حسابي بلغ (2.78) وبدرجة متوسطة, في حين حلت الفقـرة رقم (17) والتي تنص على" يحرص أولياء أمور الطلبة على حضور الاجتماعـات الخاصة التي تعقدها الإدارة لهم" في المرتبة الأخيرة وبوسط حسابي بلـغ (2.42) وبدرجة متوسطة. وجاء بعد العلاقة مع الطلبة وأولياء الأمور الكلي بدرجة متوسطة وبوسط حسابي (2.58).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين أنماط الاتصال الإداري التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك وأبعاد المناخ التنظيمي للمدرسة من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الاسـتجابات علـى متغير الاتصال الإداري وأنماطه ومتغير المناخ التنظيمـي وأبعاده والجدول(15) يبين نتائج ذلك

جدول(15)

مصفوفة معاملات الارتباط (بيرسون)بين الاستجابات على متغير الاتصال الإداري وأنماطه ومتغير المناخ التنظيمي وأبعاده

المناخ التنظيمي / الاتصال الإداري	البعد الإداري	بعد ظروف العمل	بعد العلاقة مع الطلبة وأولياء الأمور	بعد التشريعات والأنظمة الإدارية	متغير المناخ التنظيمي
الاتصال الكتابي	0.416**	0.391**	0.240**	0.486**	0.483**
الاتصال الشفوي	0.657**	0.333**	0.217**	0.522**	0.563**
الإتصال غير اللفظي	0.278**	0.328**	0.366**	0.300**	0.387**
الاتصال بناء على اتجاهاته	0.654**	0.337**	0.068	0.528**	0.521**
متغير الاتصال الإداري	0.689**	0.448**	0.278**	0.615**	0.651**

(**) دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة(α =0.01)

يتبين من الجدول (15) أن غالبية معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α =0.01), حيث بلغ أدنى معامل ارتبـاط (0.068) بـين نمـط الاتصال بناء على اتجاهاته وبعد العلاقة مع الطلبة وأولياء الأمور وهي غير دالـة إحصائيا، في حين بلغ أعلى معامل ارتباط (0.689) بين متغيري الاتصال الإداري الكلي والبعد الإداري، وبلغ معامل الارتباط بين متغيري الاتصال الإداري والمنـاخ التنظيمي (0.651) أي أن العلاقة بين المتغيرين متوسطة القـوة, وهـذا يعنـي إن العلاقة بين الاتصال الإداري والمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين كانت موجبة, أي أنه كلما زادت درجـة الاتـصال الإداري زادت درجـة المناخ التنظيمي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالـة إحـصائية عنـد مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في أنماط الاتصال الإداري التـي يمارسـها مـديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك تعزى لمتغيرات(النوع الاجتمـاعي ،والمؤهل العلمي،والخبرة) من وجهة نظر المعلمين؟

تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين أنماط متغير(**الاتصال الإداري**) للتأكد من صلاحية استخدام تحليل التباين متعدد المتغيرات والجدول(16) يبين ذلك:

جدول(16)

معاملات ارتباط بيرسون بين أنماط الاتصال الإداري

	الاتصال الكتابي	الاتصال الشفهي	الاتصال غير اللفظي	الاتصال بناء على اتجاهاته	متغير الاتصال الإداري
الاتصال الكتابي	----	0.525**	0.414**	0.414**	0.768**
الاتصال الشفهي	0.525**	----	0.185**	0.695**	0.874**
الاتصال غير اللفظي	0.414**	0.185**	----	0.293**	0.526**
الاتـــصال بنـــاء علـــى اتجاهاته	0.414**	0.695**	0.293**	----	0.810**
متغير الاتصال الإداري	0.768**	0.874**	0.526**	0.810**	----

** تعني دال إحصائياً عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من الجدول(16) أن معاملات الارتباط بين متغيـر الاتـصال الإداري وأنماطه قد جاءت جميعها دالة إحصائياً, وبالتالي يمكن استخدام تحليل التباين متعدد المتغيرات.

أولاً: بالنسبة للنوع الاجتماعي: تم حساب الأوساط الحـسابية والانحرافـات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير الاتصال الإداري وأنماطه تبعا للجنس الاجتماعي والجدول(17) يبين نتائج التحليل:

جدول(17)

حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير الاتصال الإداري وأنماطه تبعا للنوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	النمط	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ذكور	الاتصال الكتابي	19.12	5.46
	الاتصال الشفوي	36.48	7.30
	الاتصال غير اللفظي	13.01	4.01
	الاتصال بناء على اتجاهاته	25.46	4.72
	متغير الاتصال الإداري الكلي	94.09	16.00
إناث	الاتصال الكتابي	17.79	5.21
	الاتصال الشفوي	33.14	8.63
	الاتصال غير اللفظي	13.10	3.92
	الاتصال بناء على اتجاهاته	23.00	5.09
	متغير الاتصال الإداري الكلي	87.05	18.07

يلاحظ من خلال الجدول (17) وجود فروق ظاهرية بين مستويي النوع الاجتماعي على متغير الاتصال الإداري وأنماطه, ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) تم استخدام تحليل التباين الأحادي متعدد المتغيرات (MANOVA) والجدول(18) يبين نتائج التحليل:

جدول(18)

تحليل التباين الأحادي متعدد المتغيرات(MANOVA) للفروق في الاتصال الإداري وأنماطه تبعاً للنوع الاجتماعي

التأثير	القيمة	F	الخطأ	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي Hotllings trace	0.75	7.781	414	0.000

يظهر من خلال الجدول (18) وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في كل من الاتصال الإداري وأنماطه تعزى للجنس حيث بلغت قيمة F(7.781). والجدول(19) يبين في أي من أنماط الاتصال الإداري تعود تلك الفروق:

جدول(19)

الفروق في الاتصال الإداري وأنماطه تبعاً للنوع الاجتماعي

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	الاتصال الكتابي	184.170	1	184.170	6.478	0.011
	الاتصال الشفوي	1164.961	1	1164.961	18.030	0.000
	الاتصال غير اللفظي	0.805	1	0.805	0.051	0.821
	الاتصال بناء على اتجاهاته	628.872	1	628.872	25.916	0.000
	متغير الاتصال الإداري الكلي	5167.120	1	5167.120	17.589	0.000

يلاحظ من خلال الجدول (19) عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في نمط الاتصال غير اللفظي تعزى للنوع الاجتماعي, ووجود فروق في الاتصال الإداري الكلي وأنماطه(الاتصال الكتابي, والاتصال الشفوي, والاتصال بناء على اتجاهاته), ولمعرفة لصالح من تعود الفروق يتبين من الجدول (17) أن هذه الفروق تعود لصالح الذكور.

ثانياً: بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الاتصال الإداري وأنماطه تبعاً للمؤهل العلمي والجدول(20) يبين نتائج التحليل:

جدول(20)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الاتصال الإداري وأنماطه تبعاً للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	النمط	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بكالوريوس	الاتصال الكتابي	18.08	4.88
	الاتصال الشفوي	34.58	7.26
	الاتصال غير اللفظي	13.40	4.03
	الاتصال بناء على اتجاهاته	23.90	4.60
	متغير الاتصال الإداري الكلي	89.97	15.41
بكالوريوس+دبلوم	الاتصال الكتابي	18.60	5.55
	الاتصال الشفهي	33.65	9.74
	الاتصال غير اللفظي	13.37	4.02
	الاتصال بناء على اتجاهاته	23.08	5.48
	متغير الاتصال الإداري الكلي	88.72	20.01
ماجستير فأكثر	الاتصال الكتابي	18.84	6.03
	الاتصال الشفوي	36.27	7.72
	الاتصال غير اللفظي	11.99	3.57
	الاتصال بناء على اتجاهاته	26.00	4.99
	متغير الاتصال الإداري الكلي	93.10	17.86

يلاحظ من خلال الجدول (20) وجود فروق ظاهرية بين الأوساط الحسابية لمستويات المؤهل العلمي على متغير الاتصال الإداري وأنماطه ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين الأحادي متعدد المتغيرات (MANOVA) والجدول(21) يبين ذلك:

جدول(21)

نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات(MANOVA) للفروق في الاتصال الإداري وأنماطه تبعاً للمؤهل العلمي

التأثير	القيمة	F	الخطأ	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي Wilks Lambda	0.894	5.965	826	0.000

يظهر من خلال الجدول(21) وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متغير الاتصال الإداري وأنماطه تعزى للمؤهل العلمي حيث بلغت قيمة(4.968)F والجدول(22) يبين في أي من الأبعاد تعود تلك الفروق:

جدول(22)

الفروق في الاتصال الإداري وأنماطه تبعاً للمؤهل العلمي

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	الاتصال الكتابي	43.673	2	21.836	0.757	0.470
	الاتصال الشفوي	380.673	2	190.336	2.856	0.059
	الاتصال غير اللفظي	149.064	2	74.532	4.839	0.008
	الاتصال بناء على اتجاهاته	490.444	2	245.222	9.945	0.000
	متغير الاتصال الإداري الكلي	1101.488	2	550.744	1.810	0.165

يلاحظ من خلال الجدول (22) عدم وجود فروق في متغير الاتصال الإداري الكلي ونمطيه (الاتصال الكتابي, والاتصال الشفوي) تعزى للمؤهل العلمي, ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في نمطي الاتصال الإداري (الاتصال غير اللفظي, والاتصال بناء على اتجاهاته) ولمعرفة لصالح من تعود تلك الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية والجدول(23) يبين ذلك:

جدول(23)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لأثر مستويات المؤهل العلمي على الاتصال الإداري وأنماطه

النمط	مستويات المتغير المستقل		فروق المتوسطات	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
الاتصال غير اللفظي	بكالوريوس	بكالوريوس+دبلوم	0.03	0.45	0.998
		ماجستير فأكثر	1.41*	0.48	0.014
	بكالوريوس+دبلوم	ماجستير فأكثر	1.38*	0.53	0.034
الاتصال بناء على اتجاهاته	بكالوريوس	بكالوريوس+دبلوم	0.81	0.57	0.361
		ماجستير فأكثر	-2.10*	0.61	0.003
	بكالوريوس+دبلوم	ماجستير فأكثر	-2.91*	0.67	0.000

يلاحظ من خلال الجدول(23) ما يلي:

1. بالنسبة لنمط الاتصال غير اللفظي: وجود فروق بين من يحملون مؤهل بكـالوريوس ومن يحملون ماجستير فأكثر, ولصالح من يحملون مؤهل بكالوريوس, وأيضاً بـين من يحملون مؤهل بكالوريوس+دبلوم ومن يحملون مؤهل ماجستير فأكثر, ولـصالح من يحملون مؤهل بكالوريوس+دبلوم, أي لصالح المؤهل الأدنى.
2. بالنسبة لنمط الاتصال بناء على اتجاهاته: وجود فروق بـين مـن يحملـون مؤهـل بكالوريوس ومن يحملون مؤهل ماجستير فأكثر, ولـصالح مـن يحملـون مؤهـل ماجستير فأكثر, وأيضاً بين من يحملون مؤهل بكالوريوس+دبلوم ومن يحملون مؤهل ماجستير فأكثر, ولصالح من يحملون مؤهل ماجستير فـأكثر, أي لـصالح المؤهـل الأعلى.

ثالثا: بالنسبة لمتغير الخبرة: تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافـات المعياريـة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الاتصال الإداري وأنماطه تبعاً للخبرة والجدول (24) يبين نتائج التحليل:

جدول(24)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الاتصال الإداري وأنماطه تبعاً للخبرة

المؤهل العلمي	النمط	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اقل من5 سنوات	الاتصال الكتابي	17.71	5.01
	الاتصال الشفهي	31.90	7.87
	الاتصال غير اللفظي	12.77	4.93
	الاتصال بناء على اتجاهاته	22.38	5.46
	متغير الاتصال الإداري الكلي	84.76	17.65
من5-اقل من 10سنوات	الاتصال الكتابي	19.15	5.85
	الاتصال الشفهي	36.57	8.05
	الاتصال غير اللفظي	13.68	3.50
	الاتصال بناء على اتجاهاته	25.51	4.55
	متغير الاتصال الإداري الكلي	94.91	16..38
10سنوات فأكثر	الاتصال الكتابي	18.24	5.06
	الاتصال الشفهي	35.07	8.04
	الاتصال غير اللفظي	12.67	3.45
	الاتصال بناء على اتجاهاته	24.21	4.83
	متغير الاتصال الإداري الكلي	90.20	17. 21

يلاحظ من خلال الجدول(24) وجود فروق ظاهرية بين الأوساط الحسابية لمستويات الخبرة على متغير الاتصال الإداري وأنماطه ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين الأحادي متعدد المتغيرات (MANOVA) والجدول (25) يبين ذلك:

جدول(25)

نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات(MANOVA) للفروق في الاتصال الإداري وأنماطه تبعا للخبرة

التأثير	القيمة	F	الخطأ	مستوى الدلالة
الخبرة Wilks Lambda	0.925	4.123	826	0.000

يظهر من خلال الجدول(25) وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة($\alpha \geq 0.05$) في الاتصال الإداري وأنماطه تعزى للخبرة حيث بلغت قيمة(4.123)F, والجدول(26) يبين في أي من الأبعاد تعود تلك الفروق:

جدول(26)

الفروق في الاتصال الإداري وأنماطه تبعاً للخبرة

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الخبرة	الاتصال الكتابي	142.794	2	71.397	2.497	0.084
	الاتصال الشفوي	1468.564	2	734.282	11.466	0.000
	الاتصال غير اللفظي	90.186	2	45.093	2.901	0.056
	الاتصال بناء على اتجاهاته	645.267	2	322.633	13.286	0.000
	متغير الاتصال الإداري الكلي	6788.922	2	3394.461	11.682	0.000

يلاحظ من خلال الجدول(26) عدم وجود فروق في نمطي الاتصال الإداري (الاتصال الكتابي, والاتصال غير اللفظي) تعزى للخبرة, ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتصال الإداري الكلي ونمطيه(الاتصال الشفوي, والاتصال بناء على اتجاهاته) تعزى للخبرة، ولمعرفة لصالح من تعود تلك الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية والجدول(27) يبين ذلك:

جدول(27)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لأثر مستويات الخبرة على لاتصال الإداري الكلي ونمطيه(الاتصال الشفوي, والاتصال بناء على اتجاهاته)

النمط	مستويات المتغير المستقل		فروق المتوسطات	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
الاتصال	اقل من5 سنوات	من5-اقل من 10سنوات	-4.67*	0.98	0.000
الشفوي		10سنوات فأكثر	-3.17*	0.98	0.006
	من5-اقل من 10سنوات	10سنوات فأكثر	1.50	0.92	0.269
الاتصال بناء	اقل من5 سنوات	من5-اقل من 10سنوات	-3.13*	0.60	0.000
على		10سنوات فأكثر	-1.83*	0.60	0.011
اتجاهاته	من5-اقل من 10سنوات	10سنوات فأكثر	1.30	0.56	0.074
الاتصال	اقل من5 سنوات	من5-اقل من 10سنوات	-10.15*	2.10	0.000
الإداري		10سنوات فأكثر	-5.44*	2.09	0.035
الكلي	من5-اقل من 10سنوات	10سنوات فأكثر	4.71	1.96	0.058

يلاحظ من خلال الجدول (27) أن الفروق هي بين من خبرتهم (أقل من5 سنوات) ومن خبرتهم (من5-أقل من 10سنوات) ولصالح من خبـرتهم (مـن5-أقـل مـن 10سنوات), وأيضاً بين من خبرتهم (أقل من5 سنوات) ومن خبـرتهم(10سـنوات فأكثر) ولصالح من خبرتهم (10سنوات فأكثر), وعدم وجود فروق بين من خبـرتهم (من5-أقل من 10سنوات) ومن خبرتهم (10سنوات فأكثر) على الاتـصال الإداري الكلي ونمطيه (الاتصال الشفوي, والاتصال بناء على اتجاهاته) .

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في أبعاد المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك تعزى لمتغيرات(النوع الاجتماعي ، والمؤهل العلمي، والخبرة) من وجهة نظر المعلمين؟

تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير التابع (المناخ التنظيمي) للتأكد من صلاحية استخدام تحليل التباين متعدد المتغيرات والجدول (28) يبين ذلك:-

جدول(28)

معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد المناخ التنظيمي

	البعد الإداري	ظروف العمل	العلاقة مع الطلبة وأولياء الأمور	التشريعات والأنظمة الإدارية	متغير المناخ التنظيمي
البعد الإداري	---	0.523**	0.311**	0.746**	0.836**
ظروف العمل	0.523**	---	0.557**	0.593**	0.779**
العلاقة مع الطلبة وأولياء الأمور	0.311**	0.557**	---	0.450**	0.688**
التشريعات والأنظمة الإدارية	0.746**	0.593**	0.450**	----	0.900**
متغير المناخ التنظيمي	0.836**	0.779**	0.688**	0.900**	---

** تعني دال إحصائياً عند مستوى الدلالة($0.01 \geq \alpha$)

يتضح من الجدول (28) أن معاملات الارتباط بين متغير المناخ التنظيمي وأبعاده قد جاءت جميعها دالة إحصائياً, وبالتالي يمكن استخدام تحليل التباين متعدد المتغيرات.

أولاً: بالنسبة للنوع الاجتماعي: تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المناخ التنظيمي وأبعاده تبعاً للجنس والجدول (29) يبين نتائج التحليل:

جدول(29)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير المناخ التنظيمي وأبعاده تبعا للنوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ذكور	البعد الإداري	24.91	6.83
	ظروف العمل	14.04	3.98
	العلاقة مع الطلبة وأولياء الأمور	14.29	4.46
	التشريعات والأنظمة الإدارية	28.64	7.83
	متغير المناخ التنظيمي الكلي	81.89	19.44
إناث	البعد الإداري	22.41	6.38
	ظروف العمل	12.94	3.80
	العلاقة مع الطلبة وأولياء الأمور	16.57	5.52
	التشريعات والأنظمة الإدارية	26.19	7.45
	متغير المناخ التنظيمي الكلي	78.11	19.22

يلاحظ من خلال الجدول (29) وجود فروق ظاهرية بين مستويي النوع الاجتماعي على متغير المناخ التنظيمي، وأبعاده ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) تم استخدام تحليل التباين الأحادي متعدد المتغيرات(MANOVA) والجدول (30) يبين نتائج التحليل:

جدول(30)

تحليل التباين الأحادي متعدد المتغيرات(MANOVA) للفروق في المناخ التنظيمي وأبعاده تبعاً للنوع الاجتماعي

التأثير	القيمة	F	الخطأ	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي Hotllings trace	0.196	20.31	400	0.000

يظهر من خلال الجدول (30) وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في كل من متغير المناخ التنظيمي، وأبعاده تعزى للنوع الاجتماعي حيث بلغت قيمة F(20.31) والجدول (31) يبين في أي من الأبعاد تعود تلك الفروق:

جدول(31)

الفروق في المناخ التنظيمي وأبعاده تبعاً للنوع الاجتماعي

مصدر التباين		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	البعد الإداري	654.681	1	654.681	15.032	0.000
	ظروف العمل	127.190	1	127.190	8.410	0.004
	العلاقة مع الطلبة وأولياء الأمور	543.782	1	543.782	17.998	0.000
	التشريعات والأنظمة الإدارية	628.462	1	628.462	11.608	0.001
	متغير المناخ التنظيمي الكلي	1491.086	1	1491.086	4.063	0.044

يلاحظ من خلال الجدول (31) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في كل من المناخ التنظيمي وجميع أبعاده، ولمعرفة لصالح من تعود الفروق يتبين من الجدول (29) أن هذه الفروق تعود لصالح الذكور في متغير المناخ التنظيمي الكلي وأبعاده (البعد الإداري, وظروف العمل, والتشريعات والأنظمة الإدارية), ما عدا بعد العلاقة مع الطلبة وأولياء الأمور فكانت الفروق تعود لصالح الإناث, حيث بلغ الوسط الحسابي للذكور (14.29) وللإناث (16.57).

ثانياً: بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المناخ التنظيمي وأبعاده تبعا للمؤهل العلمي والجدول (32) يبين نتائج التحليل:

جدول(32)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المناخ التنظيمي وأبعاده تبعاً للمؤهل العلمي

المؤهـ ـ ـ ل العلمي	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بكالوريوس	البعد الإداري	23.98	6.54
	ظروف العمل	13.28	3.59
	العلاقة مع الطلبة وأولياء الأمور	15.29	5.11
	التشريعات والأنظمة الإدارية	26.49	8.12
	متغير المناخ التنظيمي الكلي	79.03	19.50
بكالوريوس+دبلوم	البعد الإداري	21.69	6.33
	ظروف العمل	13.05	3.79
	العلاقة مع الطلبة وأولياء الأمور	15.46	5.90
	التشريعات والأنظمة الإدارية	26.67	6.46
	متغير المناخ التنظيمي الكلي	76.87	18.49
ماجستير فأكثر	البعد الإداري	25.11	7.03
	ظروف العمل	14.32	4.59
	العلاقة مع الطلبة وأولياء الأمور	15.99	6.18
	التشريعات والأنظمة الإدارية	29.84	6.64
	متغير المناخ التنظيمي الكلي	85.27	18.66

يلاحظ من خلال الجدول (32) وجود فروق ظاهرية بين الأوسـاط الحـسابية لمستويات المؤهل العلمي على متغير المناخ التنظيمي وأبعاده ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين الأحادي متعدد المتغيرات (MANOVA) والجدول(33) يبين ذلك:

جدول(33)

نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات للفروق في المناخ التنظيمي وأبعاده تبعا للمؤهل العلمي

التأثير	القيمة	F	الخطأ	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي Wilks Lambda	0.910	4.968	826	0.000

يظهر من خلال الجدول(33) وجود فـروق دالـة إحـصائيا عنـد مـستوى الدلالة($\alpha \geq 0.05$) في كل من متغير المناخ التنظيمي وأبعاده تعزى للمؤهل العلمـي حيث بلغت قيمة(F(4.968 والجدول(34) يبين في أي من الأبعاد تعود تلك الفروق:

جدول(34)

الفروق في المناخ التنظيمي وأبعاده تبعاً للمؤهل العلمي

مصدر التباين		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	االبعد الإداري	700.211	2	350.105	8.040	0.000
	ظروف العمل	100.935	2	50.468	3.315	0.037
	العلاقة مع الطلبة وأولياء الأمور	32.785	2	16.393	0.520	0.595
	التشريعات والأنظمة الإدارية	820.459	2	410.229	7.624	0.001
	متغير المناخ التنظيمي الكلي	4120.489	2	2060.244	5.698	0.004

يلاحظ من خلال الجدول (34) عدم وجود فروق في بعد العلاقة مع الطلبـة وأولياء الأمور تعزى للمؤهل العلمي, ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في المنـاخ التنظيمي وأبعاده (البعد الإداري, وظروف العمل, والتشريعات والأنظمة الإداريـة) تعزى للمؤهل العلمي، ولمعرفة لصالح من تعود تلك الفروق تم اسـتخدام اختبـار شيفيه للمقارنات البعدية والجدول (35) يبين ذلك:

جدول(35)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لأثر مستويات المؤهل العلمي على المناخ التنظيمي وأبعاده

البعد	مستويات المتغير المستقل		فروق المتوسطات	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
البعد الإداري	بكالوريوس	بكالوريوس+دبلوم	2.29*	0.76	0.011
		ماجستير فأكثر	-1.13	0.81	0.380
	بكالوريوس+دبلوم	ماجستير فأكثر	-3.42*	0.89	0.001
ظروف العمل	بكالوريوس	بكالوريوس+دبلوم	.23	0.45	0.879
		ماجستير فأكثر	-1.04	0.48	0.095
	بكالوريوس+دبلوم	ماجستير فأكثر	-1.27	0.52	0.055
التشريعات والأنظمة الإدارية	بكالوريوس	بكالوريوس+دبلوم	-.18	0.84	0.977
		ماجستير فأكثر	-3.36*	0.90	0.001
	بكالوريوس+دبلوم	ماجستير فأكثر	-3.17*	0.99	0.006
متغير المناخ التنظيمي الكلي	بكالوريوس	بكالوريوس+دبلوم	2.16	2.19	0.615
		ماجستير فأكثر	-6.24*	2.34	0.030
	بكالوريوس+دبلوم	ماجستير فأكثر	-8.39*	2.57	0.005

يلاحظ من خلال الجدول(35) ما يلي:

1. في البعد الإداري: وجود فروق بين من يحملون مؤهل بكالوريوس ومن يحملون مؤهل بكالوريوس+دبلوم, ولصالح من يحملون مؤهل بكالوريوس, وأيضاً بـين من يحملون مؤهل بكالوريوس ومن يحملون مؤهل ماجستير فأكثر, ولصالح من يحملون مؤهل ماجستير فأكثر, وعدم وجود فروق بين مـن يحملـون مؤهـل بكالوريوس ومن يحملون مؤهل ماجستير فأكثر.
2. في بعد التشريعات والأنظمة الإدارية: وجود فروق بـين مـن يحملـون مؤهـل بكالوريوس ومن يحملون مؤهل ماجستير فأكثر, ولصالح من يحملـون مؤهـل ماجستير فأكثر, ووجود فروق بين من يحملون مؤهل بكالوريوس+دبلوم ومـن يحملون مؤهل ماجستير فأكثر ولصالح من يحملون مؤهل ماجـستير فـأكثر, وعدم وجود فروق بين من يحملون مؤهل بكالوريوس ومن يحملـون مؤهـل بكالوريوس+دبلوم.
3. في متغير المناخ التنظيمي الكلـي: وجود فروق بين من يحملون مؤهل بكالوريوس ومن يحملون مؤهل ماجستير فأكثر, ولصالح من يحملـون مؤهـل ماجـستير فأكثر, ووجود فروق بين من يحملون مؤهل بكالوريوس+ دبلوم ومن يحملـون مؤهل ماجستير فأكثر ولصالح من يحملون مؤهل ماجستير فأكثر, وعدم وجود فـروق بـين مـن يحملـون مؤهـل بكـالوريوس ومـن يحملـون مؤهـل بكالوريوس+دبلوم.

ثالثا: بالنسبة لمتغير الخبرة: تم حـساب الأوسـاط الحـسابية والانحرافـات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المناخ التنظيمي وأبعاده تبعاً للخبـرة والجدول(36) يبين نتائج التحليل:

جدول(36)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المناخ التنظيمي وأبعاده تبعاً للخبرة

المؤهل العلمي	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اقل من5 سنوات	البعد الإداري	22.46	7.14
	ظروف العمل	12.80	3.59
	العلاقة مع الطلبة وأولياء الأمور	15.89	6.19
	التشريعات والأنظمة الإدارية	27.44	7.87
	متغير المناخ التنظيمي الكلي	78.61	19.73
من5-اقل من 10سنوات	البعد الإداري	24.80	5.41
	ظروف العمل	13.50	4.20
	العلاقة مع الطلبة وأولياء الأمور	14.90	5.92
	التشريعات والأنظمة الإدارية	27.03	8.06
	متغير المناخ التنظيمي الكلي	80.24	18.89
10سنوات فأكثر	البعد الإداري	23.25	7.33
	ظروف العمل	13.92	3.83
	العلاقة مع الطلبة وأولياء الأمور	15.78	4.73
	التشريعات والأنظمة الإدارية	27.55	6.46
	متغير المناخ التنظيمي الكلي	80.51	19.23

يلاحظ من خلال الجدول (36) وجود فروق ظاهرية بين الأوساط الحسابية لمستويات الخبرة على متغير المناخ التنظيمي، وأبعاده ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين الأحادي متعدد المتغيرات (MANOVA) والجدول(37) يبين ذلك:

جدول(37)

نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات للفروق في المناخ التنظيمي وأبعاده تبعا للخبرة

التأثير	القيمة	F	الخطأ	مستوى الدلالة
الخبرة Wilks Lambda	0.914	4.741	826	0.000

يظهر من خلال الجدول(37) وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة($\alpha \geq 0.05$) في كل من متغير المناخ التنظيمي، وأبعاده تعزى للخبرة حيث بلغت قيمة(4.741)F والجدول(38) يبين في أي من الأبعاد تعود تلك الفروق:

جدول(38)

الفروق في المناخ التنظيمي وأبعاده تبعاً للخبرة

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الخبرة	البعد الإداري	384.247	2	192.124	4.336	0.014
	ظروف العمل	83.201	2	41.601	2.725	0.067
	العلاقة مع الطلبة وأولياء الأمور	84.008	2	42.004	1.338	0.263
	التشريعات والأنظمة الإدارية	22.055	2	11.028	0.198	0.821
	متغير المناخ التنظيمي الكلي	270.690	2	135.345	0.365	0.694

يلاحظ من خلال الجدول(38) عدم وجود فروق في متغير المناخ التنظيمي الكلي وأبعاده(ظروف العمل, والعلاقة مع الطلبة وأولياء الأمور, والتشريعات والأنظمة الإدارية) تعزى للخبرة, ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في البعد الإداري, حيث بلغت قيمة(F(4.336 ولمعرفة لصالح من تعود تلك الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية والجدول(39) يبين ذلك:

جدول(39)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لأثر مستويات الخبرة على البعد الإداري

البعد	مستويات المتغير المستقل		فروق المتوسطات	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
البعد الإداري	أقل من5 سنوات	من5-أقل من 10سنوات	-2.33*	0.82	0.018
		10سنوات فأكثر	-0.78	0.81	0.631
	من5-أقل من 10سنوات	10سنوات فأكثر	1.55	0.76	0.132

يلاحظ من خلال الجدول (39) أن الفروق هي بين من خبرتهم (أقل من5 سنوات) ومن خبرتهم (من5-أقل من 10سنوات) ولصالح من خبرتهم (من5-أقل من 10سنوات), وعدم وجود فروق بين بقية المجموعات.

2.4 مناقشة النتائج:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

أشارت النتائج إلى أن البعد الكلي للاتصال الإداري وجميع أنماطه (الاتـصال الكتابي, والاتصال الشفوي, والاتصال غير اللفظي, والاتصال بناء على اتجاهاتـه) جاءت بدرجة متوسطة, وهذا يشير إلى أهمية ممارسة المديرين لعمليـة الاتـصال الإداري في مجال عملهم، فالمدير لا يستطيع القيام بالعمليات الإدارية من تخطـيط، وتنسيق، وتنظيم، ومتابعة، وتقويم، إلا من خلال عملية الاتصال، إضافة إلى ارتباط نجاح المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها بنجاح نظام الاتصال فيها, أما التفـسير لماذا لم تأتِ مرتفعة فقد يعزى ذلك إلى أن المديرين ينقصهم تفعيل بعـض وسـائل وأنماط الاتصالات وافتقارهم إلى مهارات الاتصال الفعال، وحاجتهم إلى التـدريب في ذلك وقد تعزى أيضا إلى بعض المعوقات التي تحد من فاعلية الاتصال الإداري مثل المعوقات التنظيمية والفنية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الطراونـة، 2008) والتي أظهرت أن مدى إدراك معلمي المدارس الثانوية في محافظة الكـرك لـنمط الاتصال الإداري جاء بدرجة متوسطة. ومع دراسة (البلوي، 2008) والتي أشارت إلى أن أراء المعلمين حول درجة توافر مهارات الاتصال لدى مـديري المـدارس بمنطقة تبوك كانت بدرجة متوسطة, وقد اختلفت مع نتائج دراسة (ذيابـات، 2006) إلى أن مهارات الاتصال التقليدية، ومهارات الرسائل غير اللفظية لدى الرؤساء في الشركات المبحوثة من وجهة نظر المرؤوسين كانـت متـوفرة بدرجـة مرتفعـة. واختلفت مع نتائج دراسة (الحراحشة, 2009)، والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة الاتصال لدى مديري المدارس في مدينة اربد من وجهة نظر المعلمين قد جـاءت بدرجة عالية.

بالنسبة لنمط الاتصال الشفوي، فقد أشارت النتائج إلى أن بعد الاتصال الشفوي جاء في المرتبة الأولى, ويمكن تفسير ذلك بالقول أن هذا النمط هو أسهل من بقيـة الأنماط وبأنه يمتاز بتقديم معلومات مرتدة مباشرة بين المدير والمعلم، وتتيح للمدير التعرف على استجابات وردود أفعال المعلمين للمعلومات والعمل معهم على حل أي

مشكلة وبشكل أسرع، كما أن التواصل اليومي والعلاقات غير الرسمية التي تـربط المدير بالمعلمين تزيد من فاعلية هذا النمط من الاتصال. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (الفارسي، 2001) التي أظهرت أن المديرين يمارسون عدة أنماط للاتصال الإداري وأكثرها ممارسة هو نمط الاتصال الشفوي، وقد حلت الفقـرة رقـم(12) والتي تنص على " يتسم المدير بالصراحة في المناقشات وتبادل الآراء مع المعلمين " في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وقد يعزى ذلك إلى أن التعامل مـع المعلمـين بصراحة هو الأفضل فالإنسان يحب الصراحة ويرغب بتبادل الآراء مـع مديريـه والمسؤولين عنه. أما الفقرة رقم(15) والتي تنص على" يدون المدير القرارات فـي محضر الاجتماعات دون مشاركة المعلمين في صناعتها " قد جاءت فـي المرتبـة الأخيرة ويمكن تفسير ذلك إلى أن المعلمين بحاجة إلى أن يتشاركوا مع المدير فـي صناعة القرارات لأنهم هم من سينفذونها وبحاجة إلى أن يقتنعوا بها.

أما بالنسبة لنمط الاتصال الكتابي فأشارت النتائج إلى أن الفقرة رقم(7) والتي تنص على" يشجع المدير المعلمين على إصدار مجلـة دوريـة تتـضمن نـشاطات المدرسة والأعمال الإبداعية فيها" قد حلت في المرتبة الأولى وقد يعزى إلى أهميـة نشر الأعمال الإبداعية التي ينجزها المعلمون مما يزيد من دافعيتهم للعمل ويشعرهم ذلك بالإنجاز, إضافة إلى سهولة تطبيق المديرين لهذا الأسلوب. أما الفقرة رقـم(3) والتي تنص على" يستخدم المدير صندوق الـشكاوى والمقترحـات لمعرفـة الآراء والمقترحات الخطية للمعلمين" فقد جاء في المرتبة الأخيرة, وقد يعزى ذلك إلى عدم تفعيل المديرين لصندوق الشكاوى والمقترحات في المـدارس إضـافة إلـى كثـرة الأعمال الإدارية المناطة بالمدير التي قد تحول دون ذلك، ويتفق ذلـك مـع نتـائج دراسة (الخوالدة، 2002) التي أشارت نتائجها إلى وجود معوقات تعترض وسـائل الاتصال وكان من أبرزها تدني تفعيل صندوق الاقتراحات والشكاوي.

وبالنسبة لنمط الاتصال غير اللفظي فقد أشارت النتائج إلى أن نمط الاتـصال غير اللفظي جاء في المرتبة الأخيرة, وقد يعزى السبب في ذلك إلى صعوبة استخدام المديرين لهذا الأسلوب بطريقة مناسبة إضافة إلى أن رسائله قد لا تصل واضحة إلى

المعلمين إضافة إلى إمكانية احتمال الرموز أكثر من تأويل لذلك لا يستخدمها المدير. وقد حلت الفقرة رقم (19) والتي تنص على" يستخدم المدير لغـة الجـسم(كحركـة اليدين، وتعابير الوجه، وحركة الرأس) كوسيلة للاتصال مع المعلمين" في المرتبـة الأولى وقد يعزى استخدام المدير لهذا الأسلوب كوسيلة لتوطيد العلاقات الإنـسانية وإزالة الحواجز بين المدير والمعلمين, إضافة إلى أنه من أسهل الأساليب التي يفهمها المعلمون. في حين حلت الفقرة رقم (20) والتي تنص على" يستخدم المدير رسـوم الكاريكاتور في بعض المواقف لانتقاد سلوكيات معينة" في المرتبة الأخيرة وبدرجـة ضعيفة وقد يعزى ذلك إلى صعوبة استخدام المدير له لإيصال ما يريـده للمعلمـين بهذه الطريقة إضافة إلى أن المعلمين قـد لا يـستطيعون فهـم مـا وراء الرسـم الكاريكاتوري، اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة(الطراونة، 2008) التي أشارت نتائجها إلى أن درجة إدراك المعلمين لنمط الاتصال غير اللفظي كان عاليا مقارنـة بإدراكهم للأنماط الأخرى.

أما بالنسبة لنمط الاتصال بناء على اتجاهاته فقد حلت الفقرة رقم(24) والتـي تنص على" يسمح المدير للمعلمين الاتصال به عند الضرورة" في المرتبـة الأولـى وبدرجة مرتفعة وقد يعزى ذلك إلى أن الاتصال هو الأداة التي يتمكن المدير مـن خلالها التعرف على ميول وحاجات المعلمين إضافة إلى أن الاتصال بين المـدير والمعلمين في المدارس يتميز بالسهولة، لما تتطلبه العملية التربويـة مـن اتـصال مستمر وسهل بين الطرفين, في حين حلت الفقرة رقم(3) والتي تنص على" يفـسح المدير مجالاً للمعلمين للمشاركة في اتخاذ القرارات من خلال الاتصالات الصاعدة" في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة ويمكن تفسير ذلك، بأنه قد لا يوجد مـشاركة واسعة في عملية اتخاذ القرارات على مستوى المدرسـة واقتـصار المـدير فـي استخدامه للاتصال الصاعد كأداة للتغذية الراجعة والكشف عن مدى تقبل المعلمـين للاتصالات الهابطة .

واتفقت هذه النتيجة من حيث ترتيب الاتصال الشفوي في المرتبة الأولى مـع نتيجة دراسة (الفارسي، 2001) من حيث أن المديرين يمارسون عدة أنماط للاتصال

الإداري وأكثرها ممارسة هو الاتصال الشفوي, وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مـع دراسة (البلوي, 2008) من حيث ترتيب مهارات الاتصال على اعتبار أن ممارسة مديري المدارس لأنماط الاتصال الإداري المختلفة يتطلب توفر مهارات الاتـصال لديهم لزيادة فاعلية عملية الاتصال، وبالتالي تحقيق الأهداف المرسومة، حيث جاءت مهارة القراءة بالمرتبة الأولى وفي المرتبة الأخيرة جاءت مهارة الكتابة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

أشارت النتائج إلى أن البعد الكلي للمناخ التنظيمـي، وجميـع أبعـاده (البعـد الإداري, وظروف العمل, والعلاقة مع الطلبة وأولياء الأمور, والتشريعات والأنظمة الإدارية) جاءت بدرجة متوسطة, ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن الاهتمام بالمناخ التنظيمي والبيئة المدرسية بشكل عام أصبح من الأمور الـضرورية، والتـي يـتم التركيز عليها مؤخراً وذلك لارتباط فاعلية المؤسسات التعليميـة بطبيعـة المنـاخ التنظيمي السائد فيها، فبقاء المؤسسات التعليمية وقدرتها في التعامل المستمر وبكفاية مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية مرهون بتوفر مناخ تنظيمي صـحي ملائـم، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (العطوي, 2008) والتي أشـارت إلـى أن تصورات العاملين في الجامعات السعودية الحكومية للمناخ التنظيمي جاءت بدرجـة متوسطة, وقد اتفقت هذه النتيجة أيضا مع ما توصلت إليه دراسة (العدوان وعبابنـة وعبد الحليم, 2008) والتي بينت نتائجها أن تقييم المبحوثين للمناخ التنظيمي جاءت بدرجـة متوسـطة.واتفقـت أيـضا مـع دراسـة (بنـي محمـد, 2001) ومـع دراسة(Dutka,2002) . واختلفت مع نتائج دراسة (البشايرة, 2003) والتـي دلـت نتائجها إلى تدني مستوى تقديرات الموظفين في جامعة آل البيت وجامعـة جـرش الأهلية للمناخ التنظيمي السائد, وقد اختلفت أيضا مع دراسـة (المبيـضين، 2009) حيث كان التقدير العام للمناخ التنظيمي مرتفعا، واختلفت كذلك مع دراسة أيـدوغو

(Idogho, 2006) إلى أن الأكاديميين في الجامعات قد حصلوا على درجة مرتفعة بالنسبة للمناخ التنظيمي السائد.

أما بالنسبة للبعد الإداري أشارت النتائج إلى أن البعد الإداري قد جاء بدرجة متوسطة وفي المرتبة الأولى بين بقية الأبعاد وقد يعزى ذلك إلى أن المدير يولي هذا الجانب أهمية كبيرة، ولذلك يتم التعامل مع المعلمين بطريقة ديمقراطية مما يوفر مناخاً مفتوحاً, ولم يأتِ هذا المجال مرتفعاً وقد يعزى ذلك إلى أنه ليس جميع المديرين ديمقراطيين فمنهم من هو: بيروقراطي مما يولد جواً ومناخا مغلقاً. وقد حلت الفقرة رقم(1) والتي تنص على" يهتم مدير المدرسة بالجوانب الإدارية " في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة, وقد يعزى ذلك إلى أن هذا الجانب من أهم جوانب عمل مدير المدرسة. في حين حلت الفقرة رقم(6) والتي تنص على" يقوم المدير بمنح المعلمين تفويضا للصلاحيات في نطاق العمل" في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة, وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين يرون أن القرارات التي تتخذ من داخل المدرسة في الغالب قرارات إدارية روتينية وبالتالي فمدير المدرسة لا حول له ولا قوة في اتخاذ قرارات يرغبها المعلمون كتخفيض الأنصبة وتوفير الإمكانات المادية, ومعظم هذه القرارات مركزية وصلاحيات المدير بها محدودة.

أما بالنسبة لبعد التشريعات والأنظمة الإدارية: فقد حلت الفقرة رقم(23) والتي تنص على" يقوم المدير بإعطاء تعليمات كافية للمعلمين لما يجب عمله وكيفية أدائهم له " في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة, ويمكن تفسير ذلك إلى أن هذه الأعمال هي من أكثر الجوانب التي يمكن للمديرين ممارستها وذلك لضمان تحقيق الأهداف المرسومة بفاعلية وأيضا لتوضيح الأدوار المناط بها للمعلمين تجنبا لغموض الدور الناتج عن الافتقار إلى المعلومات عن الصلاحيات والواجبات والمسؤوليات وعدم وضوحها واختلاطها عند الممارسة بصلاحيات وواجبات أخرى, في حين حلت الفقرة رقم(19) والتي تنص على" تأخذ سياسة التربية ولوائحها ونظامها مصالح المعلمين بعين الاعتبار " في المرتبة الأخيرة وبدرجة ضعيفة, وهذه النتيجة منطقية تنسجم والواقع حيث أشارت جميع مطالبات المعلمين مؤخراً من خلال الاعتصامات،

إلى المطالبة بإشراك المعلمين بالتشريعات والقوانين كـون التـشريعات والأنظمـة الحالية لا تأخذ مصالح المعلمين بعين الاعتبار.

أما بالنسبة لبعد ظروف العمل: فقد جاء هذا البعد في المرتبة قبل الأخيرة وذلك يعود لما يعانيه المعلمون من ظروف عملية صعبة, ويرون بأن عملهم في المدرسة لا يحقق ذاتهم ولا يمنحهم فرصة للتطوير ولا يلبي رغباتهم وطموحاتهم. وقد حلت الفقرة رقم (8) والتي تنص على" تتسم الإجراءات الإدارية في المدرسة بالمرونـة " في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة, وقد يعزى ذلك إلى طبيعة التعامل مـن قبـل مديري المدارس. في حين حلت الفقرة رقم (9) والتي تنص على" يحقق العمل فـي المدرسة للمعلمين ذاتهم ويمنحهم فرصة لتطويرها ويلبي رغبتهم وطموحهم لعمـل" في المرتبة الأخيرة وبدرجة ضعيفة, وقد يعزى إلى طبيعة العمل المدرسي الـذي لا يلبي طموحات المعلم في الترقية وأن ما يقدمه من حوافز ليست كافية إضافة لوجود تقويمات للأداء غير ملائمة, وهذا يرتبط بوزارة التربية والتعليم وديـوان الخدمـة المدنية ويتعدى إمكانات مديري المدارس وصلاحياتهم.

بالنسبة لبعد العلاقة مع الطلبة وأولياء الأمور: فقد جاء هذا البعد في المرتبـة الأخيرة وقد يعزى ذلك إلى أن أولياء أمـور الطلبـة لا يحـضرون الاجتماعـات الخاصة التي تعقدها إدارة المدرسة ولا يتابعون أبناءهم وعدم احترام الطلاب لجهود المعلمين التدريسية وعدم تمتع الطلبة بروح الالتزام، والتعـاون ضـمن توجيهـات المعلمين. وقد حلت الفقرة رقم (18) والتي تنص على" يبدي أولياء أمـور الطلبـة تفهماً وقبولاً لرأي المعلم عن أبنائهم " في المرتبة الأولى وبدرجة متوسـطة, وقـد يعزى ذلك إلى إيمان أولياء الأمور بأن المعلمين يؤدون رسالة عظيمة إضافة إلـى ثقتهم بآراء المعلمين حول أبنائهم. في حين حلت الفقرة رقم (17) والتي تنص على" يحرص أولياء أمور الطلبة على حضور الاجتماعات الخاصة التي تعقـدها الإدارة لهم" في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة, ويمكن تفسير ذلك بانشغال أولياء الأمور بأعمالهم الخاصة عن حضور الاجتماعات التي تعقدها الإدارة مما يقلل حـضورهم للاجتماعات ومتابعة شؤون أبنائهم.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحـصائياً بـين أنمـاط الاتصال الإداري والمناخ التنظيمي, وترى الباحثة أن سبب هذه النتيجة قد يعود إلى أن الاتصال والمناخ التنظيمي مكملان لبعضهما البعض، وذلك لأن الاتصال هو أحد أبعاد المناخ التنظيمي, فتوفر أنماط الاتصال المناسبة والجيدة بين المدير والمعلمـين يؤدي إلى توفير أجواء مناسبة للعمل وإيجاد مناخ تنظيمي يساعد المعلمـين علـى الإنجاز إضافة إلى أن من متطلبات المناخ الجيد هو تـوفر سـبل اتـصال تتـسم بالمرونة وتعمل على إيجاد نوع من التوازن بين الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعلاقات الإنسانية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة روبرتسون (Robertson, 2001) والتي أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال لدى مدير المدرسة والمناخ المدرسي كما يتصوره المعلمون, واتفقت كذلك مع نتائج دراسة عبد العزيز (Abdul aziz,1998) والتي دلت نتائجها على وجود علاقة بين الاتصال والمنـاخ التنظيمي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

أولاً: بالنسبة للنوع الاجتماعي: أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحـصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في نمط الاتصال غير اللفظـي تعـزى للجـنس, وأشارت أيضا إلى وجود فروق في الاتصال الإداري الكلـي وأنماطـه(الاتـصال الكتابي, والاتصال الشفوي, والاتصال بناء على اتجاهاته), وأن هذه الفروق تعـود لصالح الذكور. وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن كون هذه الاتصالات يغلب عليهـا الطابع الرسمي وتحتاج جرأة أكثر والمعلمون الذكور أكثر جرأة في التجاوب مع هذه الاتصالات. وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (الحراحـشه, 2009) بوجود فروق في الاتصال الإداري الكلي تعود لصالح الذكور. واتفقت أيـضا مـع نتيجة دراسة (الفارسي, 2001) والتي أشارت إلى وجود فروق ممارسـة مـديري المدارس الحكومية لأنماط الاتصال الإداري تعزى لمتغير الجنس ولصالح الـذكور. واختلفت مع نتائج دراسة (البلوي، 2008) من حيث إشارتها إلى وجود فروق تعود

لصالح الإناث، واختلفت أيضا مع نتيجة دراسة هـاس (Hass,2003) مـن حيـث وجود فروق ذات دلالة في متغير الاتصال الكلي تعزى للجنس ولصالح الإناث.

ثانياً: بالنسبة للمؤهل العلمي: أشارت النتائج إلى عدم وجود فـروق فـي متغيـر الاتصال الإداري الكلي ونمطيه (الاتصال الكتابي, والاتصال الشفوي) تعزى للمؤهل العلمي, ويمكن أن يعزى السبب في هذه النتيجة إلى أن أنماط الاتصال قـد تعتبـر مظاهر سلوكية تتعلق بالكيفية التي يستجيب بها الفرد إزاء المواقف المختلفـة فـي ضوء سماته واتجاهاته، وإدراكاته وقيمه؛ أي أن هذه الصفات والمميزات قد يكون لها التأثير الأكبر في اختيار نمط الاتصال دون النظر إلى المؤهـل العلمـي. وقـد اختلفت هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (الحراحشه, 2009) بوجود فروق في الاتصال الإداري الكلي تعود لصالح المؤهلات العليا, واختلفت مع نتـائج دراسـة (البلوي, 2008) والتي دلت على وجود فروق في ممارسة مديري المدارس لأنماط الاتصال الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح الدبلوم فأقل. واتفقت أيـضاً مع نتائج دراسة (الفارسي، 2001) من حيث عدم وجود فروق في متغير الاتـصال الإداري الكلي تعزى للمؤهل العلمي. وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالـة إحصائية في نمطي الاتصال الإداري (الاتصال غير اللفظي, والاتصال بناء علـى اتجاهاته) ولصالح المؤهل الأدنى بالنسبة لنمط الاتصال غير اللفظي وقد يعزى ذلك إلى أن استخدام الحركات والتعابير الرمزية لدى أصحاب المؤهلات الدنيا أسهل منه لدى من يحملون مؤهلات عليا, ولصالح المؤهل الأعلى بالنسبة لنمط الاتصال بنـاء على اتجاهاته, وتشير هذه النتيجة إلى حاجة هذا النمط من الاتصال إلى مستوى عالٍ من التعليم, فذو المؤهلات العليا أكثر اطلاعاً علـى طـرق الاتـصال واتجاهاتـه ووسائله.

ثالثاً: بالنسبة للخبرة: أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق فـي نمطـي الاتـصال الإداري (الاتصال الكتابي, الاتصال غير اللفظي) تعزى للخبرة, وقد يعزى ذلك إلى أن السمات الشخصية للفرد تلعب دوراً بالغَ الأهمية في تفاعل الفرد مـع محيطـه الرسمي والشخصي، فيتم تحديد أساليب وطرق وكيفية اتصال الفرد مع محيطه في سنوات خبرته الأولى، وعليه قد يكون قد اتبع نمط أو أنماط اتـصال معينـه منـذ

بداياته، والخبرات الحياتية المتقدمة التي يكتسبها الفرد في مراحل نموه المتأخرة قد لا تستطيع أن تحدد هذه الأنماط؛ لأنها تكون قد تحددت سابقا. وأشارت النتائج إلـى وجود فروق على الاتصال الإداري الكلي ونمطيه(الاتصال الشفوي, والاتصال بناء على اتجاهاته) بين من خبرتهم (أقل من5 سنوات) ومن خبرتهم (مـن5-أقـل مـن 10سنوات) ولصالح من خبرتهم(من5-أقل من 10سنوات), وأيضاً بين من خبـرتهم (أقل من5 سنوات) ومن خبرتهم (10سنوات فأكثر) ولصالح من خبرتهم (10سنوات فأكثر), وعدم وجود فروق بين من خبرتهم (من5-أقل من 10سنوات) ومن خبرتهم (10سنوات فأكثر), وتشير هذه النتيجة إلى أهمية فارق الخبرة فالاتـصال الـشفوي والاتصال بناء على طرقه واتجاهاته يحتاج إلى خبـرة, والمعلمـون ذوي الخبـرة الطويلة يكونون قد اكتسبوا تصوراتهم من خلال تعاملهم مع عدة مديرين ومـدارس مختلفة وتلقوه مـن خـلال الـدورات التدريبيـة.واتفقـت مـع دراسـة فارونـا (Varona,2004) من حيث وجود فروق ذات دلالة في متغير الاتصال الكلي تعزى للخبرة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة هاس (Hass,2003) من حيث وجود فـروق ذات دلالة في متغير الاتصال الكلي تعزى للخبرة ولصالح من خبرتهم أكثـر مـن عشر سنوات ، واختلفت مع نتائج دراسة (البلوي، 2008) من حيث عـدم وجـود فروق في متغير الاتصال الإداري الكلي تعزى للخبرة. وأيضا مع ما أشارت إليـه دراسة(الحراحشة,2009) بعدم وجود فروق في الاتصال الإداري الكلي تعود لصالح الخبرة. واختلفت مع دراسة (الفارسي, 2001) من حيث أشارت إلـى أن الفـروق تعود لصالح الخبرة الأقل.

مناقشة النتائج المتعلقة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

أولاً: بالنسبة للنوع الاجتماعي: أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين الجنسين ولصالح الذكور في متغير المناخ التنظيمي الكلي وأبعـاده(البعـد الإداري, وظروف العمل, والتشريعات والأنظمة الإدارية), وتنسجم هذه النتيجة مـع طبيعـة الذكور في تحمل ظروف العمل وقدرتهم الإدارية وأنهم أكثـر جـرأة فـي اتخـاذ القرارات حيث أنهم اقل تغليباً للعاطفة وأكثر تغليباً للعقل من الإناث, كـون الإنـاث يغلب عليهن الناحية العاطفية في العمل. أما بعد العلاقة مع الطلبة وأولياء الأمـور

فكانت الفروق تعود لصالح الإناث, وقد يعزى إلى أن الإناث أكثـر اجتماعيـاً مـن الذكور كونهن يتعاملن بالناحية العاطفية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليـه دراسة (العدوان؛ عبابنة؛ عبد الحليم, 2008) بوجود فروق في المنـاخ التنظيمـي تعزى للجنس. وقد اتفقت أيضاً هذه النتيجة من حيث وجـود فـروق فـي المنـاخ التنظيمي تعزى للجنس مع نتيجة دراسةغول (GÜll,2008) ودراسـة (الـذيابات، 2002). وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (المبيضين، 2009) حيـث أشارت إلى عدم وجود فروق في المناخ التنظيمي، تعزى لمتغير الجنس، واختلفـت أيضا مع نتائج دراسة ايدوغو(Idogho, 2006) والتي لم تشر نتائجها إلى وجـود فروق تعزى للجنس. واختلفت مع نتـائج دراسـة مـوران وفولكـوين Moran & Volkwein, 1988) والتي أظهرت نتائجها إلى عدم وجود فروق تعـزى لمتغيـر الجنس.

ثانياً: بالنسبة للمؤهل العلمي: أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في بعد العلاقة مع الطلبة وأولياء الأمور تعزى للمؤهل العلمي, ويمكن تفسير هذه النتيجة إلـى أن هذا الجانب لا يمكن تعلمه من خلال الدراسة، فهو جانب اجتماعي يعود إلى طبيعـة الفرد وتنشئته. وأشارت النتائج إلى وجود فروق في البعد الكلي وفي بعد التشريعات والأنظمة الإدارية بين من يحملون مؤهل ماجستير من جهة ومن يحملـون مؤهـل بكالوريوس وبكالوريوس+دبلوم من جهة ولصالح من يحملون مؤهل ماجستير فأكثر, وهذا بدوره يعكس أثر التعليم والاطلاع في تطبيق الأنظمـة والتعليمـات الإداريـة وتوضيحها للمعلمين. وتتفق هذه النتيجة من حيث البعد الكلي مع نتيجة (الطراونـة، 2009) والتي أشارت إلى أن الفروق تعود لصالح حملة الدراسات العليـا. واتفقـت أيضا مع دراسة(العطوي, 2008) ودراسة (الذيابات, 2002). واتفقت مـع نتـائج دراسة (الفواز، 2009) إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذكور فـي مجال ظروف العمل. وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (العـدوان ؛ عبابنة ؛عبد الحليم, 2008) بوجود فروق في المناخ التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي.

ثالثا: بالنسبة لمتغير الخبرة: أشارت النتائج إلى وجود فروق في البعد الإداري هي بين من خبرتهم (أقل من5 سنوات) ومن خبرتهم (من5-أقل من 10سنوات) ولصالح

من خبرتهم (من5-أقل من 10سنوات), وعدم وجود فروق بين بقية المجموعـات. وتدل هذه النتيجة إلى أن من خبرتهم (من5-أقل من 10سنوات) أفضل ممن خبرتهم (أقل من5 سنوات) ويمكن تفسير ذلك بأن هؤلاء المعلمين لديهم فهم أوسع ورؤيـة أوضح للدور الإداري لمدير المدرسة في المناخ التنظيمـي للمدرسـة, وفـي هـذه المرحلة يكون المعلمون قد تنقلوا بأكثر من مدرسة، وتعاملوا مع أكثر من مدير, مما شكل لديهم خبرة ودراية بالأساليب والأنماط الإدارية، وبالتالي يستطيعون الحكم على هذه الأساليب بطريقة أكثر عمقاً. وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في متغيـر المناخ التنظيمي الكلي وأبعاده (ظروف العمل, والعلاقة مع الطلبة وأولياء الأمـور, والتشريعات والأنظمة الإدارية) تعزى للخبرة, واتفقت هذه النتيجة مع ما توصـلت إليه دراسة مكلنتير(McIntyre,2005) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة وما توصلت إليه أيضا دراسة (المبيضين، 2009). واختلفـت هـذه النتيجة مع نتائج دراسة (العطوي, 2008) من حيث وجود فروق فـي تـصورات العاملين للمناخ التنظيمي تعزى للخبرة, وتختلف كذلك هذه النتيجة مع ما توصـلت إليه دراسة (الطراونـه, 2009) والتـي أشـارت إلـى أن الفـروق تعـود لمـن خبرته(10سنوات فأكثر). واختلفت مع نتائج دراسة (الذيابات, 2002) والتي أشارت إلى وجود فروق في المناخ التنظيمي تعزى للخبرة. وقد اختلفت هذه النتيجة أيـضا مع ما توصلت إليه دراسة(العدوان ؛ عبابنة ؛عبد الحليم, 2008) بوجود فروق فـي المناخ التنظيمي تعزى للخبرة.

3.4 التوصيات

1- تنفيذ البرامج التدريبية التي من شأنها تطوير مهارات الاتصال و تعزيـز جميع أنماط الاتصال الإداري بإتاحة حرية الاتصال في جميع الاتجاهـات، وجعل قنوات الاتصال جميعها مفتوحة بما يحقق الاتصال الفعال ومن خلال الأنشطة اللامنهجية من ندوات علمية وثقافية,و ورشات عمل، ودورات.

2- توفير جو ومناخ ملائم للمديرين يسمح بتعزيز ممارسة عمليـة الاتـصال الإداري، من خلال تنظيم رزمة من البرامج التدريبية والتوعوية والتثقيفيـة

الهادفة إلى تطوير المهارات والكفايات المرتبطة بالاتـصال الفعـال لـدى العاملين في المؤسسات التعليمية لتوفير الخبرة الكافية لـديهم فـي عمليـة الاتصال الإداري، وتشجيعهم على استخدام وسائط الاتصال التقني بأشـكاله المختلفة مثل الانترنت، والبريد الالكتروني.

3- أن تعمل وزارة التربية والتعليم على منح مديري المـدارس مزيـدا مـن الصلاحيات لتتناسب مع حجم المسؤوليات والواجبات والأعمال المناطة بهم، ليتسنى لهم توفير مناخ مدرسي صحي وأكثر إيجابية.

4- إجراء دراسات أخرى تتناول العلاقة بين أنماط الاتصال الإداري والمنـاخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمـديرين أنفـسهم وعلـى مجتمعات أخرى.

5- إجراء المزيد من الدراسات اللاحقة والمتعمقة والمتخصصة لغايات معرفـة العلاقة بين أنماط الاتصال الإداري، ومتغيرات أخرى كـالالتزام الـوظيفي والرضا الوظيفي في المؤسسة التربوية.

المراجع

أ- المراجع العربية:

القرآن الكريم.

أبو شيخة، نادر أحمد، (2005)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية في القطاعين العام والخاص في الأردن، **مجلة جامعة الملك عبد العزيز**، مجلد19،عدد2، ص3-37.

أبو عرقوب، إبراهيم، (1993)، **الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان،الأردن.

أحمد، آمال مازن،(1997)، **العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الإتصال لدى الإداريين في بعض جامعات الأردن الحكومية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك،الأردن.

البشايرة، أحمد إبراهيم علي، (2003)، **أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة آل البيت وجامعة جرش الأهلية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن..

البلوي، صالح أحمد، (2008)، **درجة توافر مهارات الإتصال لدى مديري المدارس بمنطقة تبوك التعليمية من وجهة نظر المعلمين**، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة مؤتة.

بني أحمد، أحمد محمد عوض، (2007)، **الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس**، ط1، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.

بني محمد، خاف ناصر محمود، (2001)، **المناخ التنظيمي في مدارس محافظة جرش الحكومية كما يراها المعلمون**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك،الأردن.

جاد الرب، سيد، (2005**)، السلوك التنظيمي**، مطبعة العشري، القاهرة ، مصر.

جعبوب، سالم بن علي بن سهيل، (2003)، **المناخ التنظيمي للمدارس الإبتدائية في محافظة ظفار في سلطنة عمان وعلاقته بالإغتراب الوظيفي للمعلمين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن.

الحراحشة, فواز ياسين. (2009). درجة ممارسة الاتصال لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدينة اربد. **مجلة العلوم الإنسانية**, السنة السابعة، عدد42، ص123-147.

حريم، حسين، (1997)، **السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

حمادات، محمد حسن محمد، (2008)، **السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية**،ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

خوالدة، أحمد محمد فزاع، (2002)، **معوقات الاتصال التي تواجه مديري المدارس الأساسية في محافظة جرش**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.

داوود، نسيمة؛ فريحات، شيرين،(1997)، العلاقة بين مهارات الإتصال لدى المرشد وجنسه وعدد سنوات خبرته وفاعليته في تقديم خدمات الإرشاد كما يراها المسترشدون، **دراسات العلوم التربوية**، مجلد1،عدد24، ص47-56.

ذيابات، أحمد سليمان، (2006)، **مدى توفر مهارات الاتصال التقليدية والرسائل غير اللفظية وأثره على فاعلية الإتصال الإداري: دراسة ميدانية على اتجاهات الرؤساء العاملين في قطاع الصناعات الاستخراجية الأردنية من وجهة نظر المرؤوسين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

ذيابات، نايف عوض صالح، (2002)، **المناخ التنظيمي في المدارس الخاصة في عمان من وجهة نظر المعلمين**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

رسمي، محمد حسن، (2004)، **السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية**، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.

الزعبي، جمانه زياد محمد، (2006)، **عوامل المناخ التنظيمي المؤثرة في السلوك الإبداعي لدى المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

ستراك،رياض، (2004)، **دراسات في الإدارة التربوية**، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

السرحان، محمود قظام، (2007)، **مهارات الاتصال**، منشورات وزارة الثقافة، عمان، الأردن.

السكران، ناصر محمد إبراهيم، (2004)، **المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

سلامة، عبد الحافظ محمد، (1993)، **وسائل الاتصال وأسسها النفسية والتربوية**، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الشعلان، فهد أحمد، (2002)، **إدارة الأزمات:الأسس- المراحل- الآليات**، ط2، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ،السعودية.

شهاب، حليمة عبد الفتاح، (1992)، **أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في وادي الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الصيرفي، محمد، (2005)، **السلوك التنظيمي**، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر.

الطراونة، سمية عودة، (2009)، **التمكين الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة الكرك**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

الطراونة، فاطمة عبد الهادي، (2008)، **مدى إدراك معلمي المدارس الحكومية في محافظة الكرك لعلاقة نمط الإتصال الإداري لمديريهم بالرضا الوظيفي لهم**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

الطويل، هاني عبد الرحمن صالح، (2006)، **الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق**، ط3، دار وائل للنشر، عمان ـ الأردن،(أ).

الطويل، هاني عبد الرحمن، (2006)، **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي**، ط4، دار وائل للنشر، عمان، الأردن،(ب).

الطويل، هاني عبد الرحمن صالح، (2001)، **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي سلوك الأفراد والجماعات في النظم**، ط3، دار وائل للنشر، عمان ـ الأردن.

عابدين، محمد عبد الفتاح؛ أبو سمرة، محمد، (2001)، **المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية**، دار الشروق للنشر.

عابدين،محمد عبد الفتاح؛أبو سمرة،محمد،(2005)،**الإدارة المدرسية الحديثة**،دار الشروق للنشر والتوزيع،عمان،الأردن.

عامر، يس، (1986)، **الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها**، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.

عبوي، زيد منير، (2007)، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر،عمان ، الأردن.

العثيمين، فهد بن سعود بن عبد العزيز، (1993)، **الاتصالات الإدارية ماهيتها- أهميتها- أساليبها**، ط2، مطابع شركة الصفحات الذهبية، الرياض.

العدوان, ياسر؛ عبابنة, رائد؛ عبد الحليم, أحمد. (2008). تقييم المديرين للمناخ التنظيمي السائد في المراكز الصحية الشاملة في إقليم الشمال في الأردن (دراسة ميدانية تحليلية). **مجلة جامعة دمشق** ، المجلد24، العدد الثالث +الرابع, ص399-442.

عريفج، سامي سلطي،(2001)، **الإدارة التربوية المعاصرة**، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

العطوي، سعيد عيد، (2008)، **أثر المناخ التنظيمي في السلوك الابداعي لدى الموظفين في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية والخاصة**، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة.

علاقي، مدني عبد القادر، (1994)، **الإدارة:دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية**، ط6، الرياض السعودية.

عليان، ربحي مصطفى؛ الدبس، محمد عبد، (1999)، **وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عليمات، صالح ناصر، (2007)، **العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية**، ط1، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن.

عليوه، السيد، (1987)، **مهارات التفاوض** ،منشورات المؤسسة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن.

عماد الدين، منى مؤتمن، (1985)، **تصورات العاملين في وزارة التربية والتعليم في الأردن لأبعاد المناخ التنظيمي السائد في الوزارة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

العميان، محمود، (2008)، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العميان،محمود سلمان،(2002)، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**،ط1،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان،الأردن.

عياصرة، علي أحمد عبد الرحمن؛ الفاضل، محمد محمود العودة، (2006)، **الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية**، ط1، دار الحامد للنشر، عمان - الأردن.

الفارسي،عبد ا بن علي، (2001) ، **تصورات مديري المدارس الحكومية نحو نمط الاتصال الإداري السائد في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة اليرموك،الأردن.

فرج، شعبان، (2009)، **الاتصالات الإدارية**، ط1، دار أسامة للنشر، عمان - الأردن.

فليه، فاروق عبده؛ عبد المجيد، محمد، (2005)، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن.

الفواز، أحمد عبد الرحمن،(2009)، **المناخ التنظيمي السائد في مدارس الثقافة العسكرية الثانوية وعلاقته بالتحصيل الأكاديمي للطلبة من وجهة نظر الإداريين والمعلمين والطلبة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية،الأردن.

القريوتي، محمد قاسم، (2009)، **السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال**، ط5، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

القريوتي، محمد قاسم،(1997)، **السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية**، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

القريوتي، محمد قاسم، (1994)، المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس،**مؤتة للبحوث والدراسات**، مجلد9، عـدد5، ص124-151.

القريوتي، محمد؛ زوليف، مهدي،(1993)، **المفاهيم الحديثة فـي الإدارة**، ط3، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن.

القريوتي،محمد قاسم،(1989)، **السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنـساني الفـردي والجماعي في المنظمات الإدارية**، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

القطاونة، منار، (2000)،**المناخ التنظيمي وأثره على الـسلوك الإبـداعي: دراسـة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية**، رسـالة ماجـستير غيـر منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

كاظم، خضر،(2002)، **السلوك التنظيمي**،ط1،دار صفاء للنشر، عمان، الأردن.

الكبيسي،عامر،(1998)، **السلوك التنظيمي:التنظيم الإداري الحكومي بـين التقليـد والمعاصرة**، ط2، دار الشرق للطباعة والنشر، الدوحة.

الكفاوين، منال طه، (2005)، العلاقة **بين أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة مـشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار فـي الجامعـات الرسـمية**، رسـالة ماجستير غير منشورة،جامعة مؤتة.

مازن، حسام محمد، (2009)، **تكنولوجيا التربية وضمان جـودة التعلـيم**، ط1، دار الفجر للنشر،القاهرة، مصر.

ماهر، أحمد، (2004)، **كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال**، ط1، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر.

المبيضين، أنهار خالد، (2009)، **قيم العمل وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى مـديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعـة مؤتة، الأردن.

المحارمة، ثامر محمد، (1996)، المناخ التنظيمي في الفكر الإداري، **مجلـة الإدارة**، مجلد18، عدد65، ص 119-159.

المحاسنة،محمد عبـد الـرحيم، (2001)،أثـر العوامـل الشخـصية فـي المنـاخ التنظيمي:دراسة ميدانيه في المؤسسة العامـة للـضمان الاجتمـاعي، **مؤتـة للبحوث والدراسات**، مجلد(16)، عدد(6)، ص 197-217.

المحبوب، عبد الرحمن، (2000)، كفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية فـي المملكة العربية السعودية من وجهة نظـر المعلمـين والمعلمـات، **المجلـة التربوية**،عدد57،ص117-164.

مطاوع، إبراهيم عصمت، (2003)، **الإدارة التعليمية فـي الـوطن العربـي أوراق عربية وعالمية**، ط1، دار الفكر للنشر،،القاهرة، مصر.

المعايطة،عبد العزيز عطا ا ، (2007)، **الإدارة المدرسية في ضوء الفكـر الإداري المعاصر**، ط1، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.

المغربي، كامل محمد، (1993)، **السلوك التنظيمي- مفاهيم وأسس سـلوك الفـرد والجماعة في التنظيم**، ط1، دار الفكر للنشر، عمان، الأردن.

المغربي، كامل محمد، (1995)، **السلوك التنظيمي- مفاهيم وأسس سـلوك الفـرد والجماعة في التنظيم**، ط2، دار الفكر للنشر، عمان، الأردن.

نشوان، يعقوب حسين؛ نشوان، جميل عمـر، (2004)، **الـسلوك التنظيمـي الإدارة والإشراف التربوي**، ط2، دار الفرقان للنشر، عمان، الأردن.

ب _ المراجع الأجنبية:

Abdul aziz, Faridzah.(1998). **Ralationship between organizational climate communication climate and teachers organizational: Acase study of schools in sentul zone(Kuala Lumpur).** A theses, A project paper submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of masrer of management, management center international Islamic university, Malisia.

Aizzat, mohd .Nasurdin, T.Ramayah and Yeoh Chee Beng, (2006), organizational structure and organizational climate as potential predictors of job stress :Evidence from Malaysia, **International Journal of Commerce and Management,** v16, N2,P (116-129)

Dunn- wisner. K. (2004). the relationship among self- efficacy perceived school climate . and stress in middle school teachers .**Dissertation Abstract International** . A6104.1247.

Dutka, Mela A.(2002) "The relationship between job satisfaction and the organizational climate for women higher education administrators at five institutions" (January 1, 2002). **Boston College Dissertations and Theses.** Paper AAI3043396 **.**

Ehlers, Lindsay Nicole,(2003),The Relationship of Communication Satisfaction, Job satisfaction, & Self-Reported Absenteeism, Thesis submitted to the Faculty of Miami University, Available on :**htt://www. Sc. Lib . Muohio . edu / dissertations.**

Glassman, L. & Margaret, E.(2002). The study of school climate principles communication style, principles, sex and school level, **Dissertation Abstracts International (A), 61, 443.**

Graham, H. T. g Benntt R oger. (1998). **Human Resources Management** . ed, London. financial times Pitman Puptishing.

GÜl. HÜseyin ,(2008),Organizational Climate and Academic Staff s Perception on Climate Factors , **Humanity & Social Sciences Journal** ,Volume3 Number(1),Page 37 -48.

Hass, Lanny Wayne, (2002), Communication Preferences and Job Satisfaction Levels of North Carolina Cooparative Extension Faculty , A Dissertation submitted to the Graduate Faculty of North Carolina State University for the Degree of Doctor of Education . Available on **:htt://www. Lip . ncsu . edu / theses / available / etd .**

Idogho,P .(2006). Academic staff perception of the organizational climate in universities in Edo State, Nigeria, Kamla-Raj. **Journal of social science,** 13(1),71-78.

Mclntyre . m.D, (2005) , Astudy to determine the relationship petween principal leadership style .and school climate as perceived by teachers in midelle school in two military communities(texas), **Dissertation Abstract international** .A65/07,2444.

Moran, Thomas & Volkwein, Fredericks.(1988). Examining organizational climate in institutions of higher education. **Research in Higher Education,** Volume 28, Number 4,pp 291-383.

Pagerey ,Ruth L., (2006), **Impact of school climate on plans of New York state Urban school teachers to remain in teaching** ,EdD,. St .John s University ,USA.

Pashiards, Georgia ,(2008),Toward acknowledge base For school climate in Cyprus's school**s, International Journal of Educational Management** ,Vol.22,Issue5,P399-416.

Robertson, L. (2001). The relationship of communication style of public schools principles in West Virginia and their school's climate to student achievement , **Dissertation Abstracts International**. (A), 61, 4634.

Shadur**,** Mark, A. & Rodwel, John J.(1999). The Relationship between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement. **Group & Organization Management,** Vol. 24, No. 4, 479-503.

Varona, Fedrico, (2004), Conceptualization & Management Communication Satisfaction & Organizational Commitment in High Secondary Guatemalan Schools, **American Communication Journal** , Vol.5 ,Issue3 , pp:52 – 63.

Zwijze-koning, karenh ;de Jong ,Menno D.T,(2009),Auditing Management Practices in school: Recurring Communication problems and solutions**, International Journal of Educational Management**,V23 ,n3,p227-236.

الملحق (أ)

أداة الدراسة بصورتها الأولية

بسم ا الرحمن الرحيم

حضرة الدكتور...المحترم.

السلام عليكم ورحمة ا وبركاته.

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان **(أنماط الإتصال الإداري التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بالمناخ التنظيمي للمدرسة من وجهة نظر المعلمين)** وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية - جامعة مؤتة.

ولأغراض هذه الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة خاصة بهذه الدراسة من خلال مراجعة الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بالموضوع،بحيث تتضمن ثلاثة أقسام:

القسم الأول:المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة:(النوع الاجتماعي ،والمؤهل العلمي،والخبرة).

القسم الثاني:يتعلق بالفقرات التي تقيس المتغير المستقل:نمط الإتصال الإداري،ويتضمن(31)فقرة موزعة على أربعة أنماط (الإتصال الإداري، والإتصال الشفوي، والإتصال غير اللفظي، والإتصال بناء على اتجاهاته(طرقه)).

علما بأن الإجابة على فقرات الاستبانة ستكون وفقا لمقياس ليكرت الخماسي على النحو الآتي:

بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
5	4	3	2	1

القسم الثالث:يتعلق بالفقرات التي تقيس المتغير التابع:المناخ التنظيمي ويتضمن(29)فقرة موزعة على خمسة مجالات(المجال الإداري،ومجال ظروف العمل وأعبائه،ومجال العلاقة مع الطلاب وأولياء الأمور،ومجال التشريعات والأنظمة الإدارية).

علما بأن الإجابة على فقرات الاستبانة ستكون حسب سلم الإجابة الآتي:

كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
5	4	3	2	1

وبما أنكم المختصون والمهتمون في هذا المجال يسر الباحثة أن تضع بين أيديكم هذه الاستبانة في صورتها الأولية راجية منكم التكرم بقراءة فقراتها وتحكيمها من حيث:

1.درجة انتماء الفقرة للمجال الذي تندرج تحته،وملاءمتها لموضوع الدراسة.

2.شمولية المجال الواحد،ووضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية.

3.إضافة أو حذف أو تعديل ما ترونه مناسبا.

4.أية ملاحظات أو اقتراحات أخرى.

هذا وسيكون لآرائكم وتوجيهاتكم الأثر الفعال في تطوير الأداة وإخراجها بصورة ملائمة،لذا فالباحثة ترجو إبداء رأيكم في كل فقرة من فقرات الأداة وذلك بوضع إشارة(x) في الحقل الذي ترونه مناسبا وتدوين ملاحظاتكم (حذف،إضافة،تعديل،دمج،إعادة صياغة).

اسم المحكم	التخصص	الجامعة	الكلية	القسم

شاكرة لكم تعاونكم مع وافر احترامي وتقديري واعترافي بغزير علمكم.

الباحثة:إيمان محمد الصرايرة

القسم الأول:يرجى وضع إشارة (x)أمام رمز الإجابة التي تنطبق عليك.

1. النوع الاجتماعي: ☐ ذكر ☐ أنثى

2.المؤهل العلمي: ☐ بكالوريوس ☐ بكالوريوس+دبلوم ☐ ماجستير فأكثر

3.الخبرة: ☐ (أقل من 5سنوات) ☐ (من 5 - أقل من عشر سنوات)

☐ (10 سنوات فأكثر)

القسم الثاني:يتعلق بالفقرات التي تقيس المتغير التابع: نمط الإتصال الإداري(الإتصال الكتابي

،والاتصال الشفوي،والاتصال غير اللفظي،والاتصال بناء على اتجاهاته (طرفه).

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة للمجال		التعديل
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
	أولا:الإتصال الكتابي							
1.	يطلب المدير من المعلمين تقارير عن المشكلات الإدارية وطبيعة العمل.							
2.	يفوض المدير قراءة التقارير المكتوبة إلى مساعده و إعطائه ملخصا عنها.							
3.	يستخدم المدير صندوق الشكاوي والمقترحات لمعرفة الآراء والمقترحات الخطية للمعلمين.							
4.	يستخدم المدير لوحة الإعلانات لتبليغ الأوامر والتعليمات للمعلمين.							
5.	يستخدم المدير وسائل التقنية الحديثة مثل(الانترنت) للإتصال مع المعلمين.							
6.	يقوم المدير بتوصيل المعلومات المكتوبة مثل(شكاوي المعلمين)إلى المستويات الإدارية العليا.							
7.	يشجع المدير المعلمين على إصدار مجلة دورية تتضمن نشاطات المدرسة والأعمال الإبداعية فيها.							
الرقم	**الفقرات**	**مناسبة الفقرة**		**وضوح الصياغة**		**انتماء الفقرة للمجال**		**التعديل**
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
	ثانيا:الإتصال الشفوي							
8	يستخدم المدير أسلوب المقابلة الشخصية في الحصول على							

الرقم	الفقرات	مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	التعديل
	البيانات وتوصيل المعلومات ومعرفة الآراء وعرض المشكلات.							
9	يحرص المدير على إقامة الحفلات والندوات للالتقاء بالمعلمين وأولياء الأمور بصورة دورية.							
10	يتجنب المدير الاختلاف في الرأي أثناء اللقاءات والندوات.							
11	يعقد المدير الاجتماعات ليتابع عملية تنفيذ التعليمات.							
12	يتسم المدير بالصراحة في المناقشات وتبادل الآراء مع المعلمين.							
13	يحرص المدير على الإصغاء للآخرين في المقابلات أكثر من التكلم معهم.							
14	يشارك المدير في الاحتفالات والمهرجانات ويشجع المعلمين وأولياء الأمور للمشاركة فيها.							
15	يدون المدير القرارات في محاضر الاجتماعات دون مشاركة المعلمين في اتخاذها.							
16	يحرص المدير على تدعيم العلاقات الإنسانية بينه وبين المعلمين خلال الحفلات والندوات.							
17	يستخدم المدير الهاتف لتوصيل المعلومات والتعليمات للمعلمين عند الضرورة.							
الرقم	**الفقرات**	**مناسبة الفقرة**		**وضوح الصياغة**		**انتماء الفقرة للمجال**		**التعديل**
		مناسبة	**غير مناسبة**	**واضحة**	**غير واضحة**	**منتمية**	**غير منتمية**	
	ثالثا:الإتصال غير اللفظي الرموز،والحركات							

<table>
<tr><td></td><td>،والتعبيرات)</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>18</td><td>يلجأ المدير للصمت عند عدم قدرته على التعبير اللفظي أثناء تعامله مع المعلمين.</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>19</td><td>يستخدم المدير حركات اليدين وإيماءات الوجه كوسيلة من وسائل الإتصال.</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>20</td><td>يستخدم المدير لغة الجسم(كتعابير الوجه،وحركة الرأس)كوسيلة للإتصال مع المعلمين.</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>21</td><td>يستخدم المدير رسوم الكاريكاتور في بعض المواقف لانتقاد سلوكيات معينة.</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>22</td><td>يجلس المدير في مكتبه بجانب المعلمين بدلا من الجلوس مقابلهم.</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>23</td><td>يهتم المدير بانفعالات المعلمين وإيماءاتهم لفهم مشاعرهم وأحاسيسهم.</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>24</td><td>يستخدم المدير خصائص صوته(حدته،ونبرته،وسرعته)في عملية التواصل مع المعلمين.</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>الرقم</td><td>الفقرات</td><td colspan="2">مناسبة الفقرة</td><td colspan="2">وضوح الصياغة</td><td colspan="2">انتماء الفقرة للمجال</td><td>التعديل</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>مناسبة</td><td>غير مناسبة</td><td>واضحة</td><td>غير واضحة</td><td>منتمية</td><td>غير منتمية</td><td></td></tr>
<tr><td></td><td>رابعا:الإتصال بناء على اتجاهاته(طرفه).</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>25</td><td>يفضل المدير الاتـصال بجميـع المعلمين بنفسه.</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>26</td><td>يسمح المدير للمعلمين الاتصال به عند الضرورة.</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>27</td><td>يتيح المدير لمساعده فرصة للإتصال بالمعلمين في بعض المواقف.</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>28</td><td>يهتم المدير بالاتصالات المتضمنة تبليغ الأوامر</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>

	والتعليمات أكثر من اهتمامه بالاتصالات المتضمنة آراء واقتراحات المعلمين.							
29	يحرص المدير على درجة عالية من المركزية في الإتصال من خلال مراعاة التسلسل الإداري.							
30	يفسح المدير مجالا للمعلمين للمشاركة في اتخاذ القرارات من خلال الاتصالات الصاعدة.							
31	يتيح المدير فرصا للمعلمين تمكنهم من التعبير عن ذاتهم.							

القسم الثالث:يتعلق بالفقرات التي تقيس المتغير التابع: المناخ التنظيمي(المجال الإداري،ومجال ظروف العمل وأعبائه،مجال العلاقة مع الطلبة وأولياء الأمور،ومجال الإشراف،ومجال التشريعات والأنظمة الإدارية)

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة للمجال		التعديل
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
	أولا:المجال الإداري.							
1.	يهتم مدير المدرسة بالنواحي الإدارية والتعليمية.							
2.	يحاول مدير المدرسة التعرف على آراء المعلمين واقتراحاتهم لتحسين سير العمل.							
3.	يثق مدير المدرسة بقدرة المعلمين على تحقيق أهداف المدرسة المنشودة.							
4.	يسمح المدير للمعلمين بالمشاركة في اتخاذ القرارات في نطاق العمل.							
5.	يتعامل المدير مع المشكلات والشكاوي بدقة وكفاءة.							
6.	يقوم المدير بمنح المعلمين تفويضا للصلاحيات في نطاق العمل.							
7.	يحرص المدير على تعرف الاحتياجات التدريسية للمعلمين لرفع كفاءتهم وتحسين أدائهم.							
الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة للمجال		التعديل
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
	ثانيا:مجال ظروف العمل.							
8.	تتسم الإجراءات والسياسات الإدارية في المدرسة بالمرونة حيث يمكن تكييفها مع المواقف المستجدة.							

9	يحقق العمل في المدرسة للمعلمين ذاتهم ويلبي رغبتهم وطموحهم.							
10	تتناسب أعباء العمل مع قدرات وطاقات المعلمين.							
11	تحاول الإدارة المدرسية أن تجعل من أداء العمل شيئا ممتعا.							
12	تتسم إجراءات العمل بالتعقيد مما يتسبب في تعطيل وإرباك العمل.							
13	يمنح العمل في هذه المدرسة المعلمين فرصة لتطوير ذاتهم.							
الرقم	**الفقرات**	**مناسبة الفقرة**		**وضوح الصياغة**		**انتماء الفقرة للمجال**		**التعديل**
		مناسبة	**غير مناسبة**	**واضحة**	**غير واضحة**	**منتمية**	**غير منتمية**	
	رابعا:مجال العلاقة مع الطلبة وأولياء الأمور.							
14	يحترم الطلبة جهود المعلمين التدريسية ويقدرونها.							
15	يتمتع الطلبة بروح الالتزام والتعاون في تنفيذ توجيهات المعلمين.							
16	يحرص الطلبة على الاستفادة من الحصة الصفية من خلال الانضباط والتزام الهدوء.							
17	يتعاون أولياء أمور الطلبة مع المعلمين في حل مشكلات أبنائهم.							
18	يحرص أولياء أمور الطلبة على حضور الاجتماعات الخاصة التي تعقدها الإدارة لهم.							
19	يبدي أولياء أمور الطلبة تفهما وقبولا لرأي المعلم عن أبنائهم.							

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة للمجال		التعديل
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
	خامسا:مجال التشريعات والأنظمة الإدارية.							
20	تأخذ سياسة التربية ولوائحها ونظامها مصالح المعلمين بعين الاعتبار.							
21	يهتم المدير بتوضيح الأنظمة والتعليمات التربوية.							
22	يقوم المدير بتوضيح أهداف ومتطلبات العمل قبل توزيع المهام على المعلمين.							
23	يخبر المدير المعلمين بسياسات وإجراءات العمل وكل ما يتعلق به من أمور.							
24	يقوم المدير بإعطاء تعليمات كافية للمعلمين لما يجب عمله وكيفية أدائهم له.							
25	يهتم المدير بتفعيل الأنظمة والتعليمات داخل المدرسة.							
26	تلبي الإجازات التي يحصل عليها المعلمون حقهم حاجاتهم.							
27	تطبق الأنظمة والتعليمات في المدرسة بعدالة.							

28	يمارس المدير الديمقراطية أثناء تطبيق الأنظمة الإدارية.							
29	يحرص المدير على متابعة تنفيذ التعليمات والأنظمة المدرسية.							

الملحق (ب)
أداة الدراسة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا
كلــية الـعلـوم التـربويـة
قسم الأصول والإدارة التربوية

أخي المعلم/أختي المعلمة.

السلام عليكم ورحمة ا وبركاته:

فإن الباحثة تقوم بدراسة عنوانها"**أنماط الإتصال الإداري التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بالمناخ التنظيمي للمدرسة من وجهة نظر المعلمين**"،وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في جامعة مؤتة،وإنني أرجو التكرم بقراءة الاستبانة بعناية ودقة،واختيار الإجابة التي تعكس رأيك في كل فقرة،علما بأن الإجابات والمعلومات التي تقدمها سوف تعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرة لكم لطفكم وحسن تعاونكم

الباحثة

إيمان محمد الصرايرة

القسم الأول:معلومات شخصية

أولا:يرجى وضع إشارة(×) أمام رمز الإجابة التي تنطبق عليك:

1. النوع الاجتماعي: ☐ ذكر ☐ أنثى

2.المؤهل العلمي: ☐ بكالوريوس ☐بكالوريوس +دبلوم ☐ماجستير فأكثر

3.الخبرة: ☐أقل من 5 سنوات ☐ من 5- اقل من عشر سنوات ☐10 سنوات فأكثر

القسم الثاني:أداة قياس أنماط الإتصال الإداري، وتتكون من أربعة أنماط،يرجى وضع إشارة(×) في المربع الذي يعبر عن وجهة نظرك.

الرقم	الفقرة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
أولا:الاتصال الكتابي						
1	يطلب المدير من المعلمين تقارير عن المشكلات الإدارية .					
2	يفوض المدير قراءة التقارير المكتوبة إلى مساعده و إعطائه ملخصا عنها.					
3	يستخدم المدير صندوق الشكاوى والمقترحات لمعرفة الآراء والمقترحات الخطية للمعلمين.					
4	يستخدم المدير لوحة الإعلانات لتبليغ الأوامر والتعليمات للمعلمين.					
5	يستخدم المدير وسائل التقنية الحديثة مثل(الانترنت) للتواصل مع المعلمين.					
6	يقوم المدير بتوصيل المعلومات المكتوبة مثل(شكاوي المعلمين)إلى المستويات الإدارية العليا.					
7	يشجع المدير المعلمين على إصدار مجلة دورية تتضمن نشاطات المدرسة والأعمال الإبداعية فيها.					
ثانيا:الاتصال الشفوي						
8	يستخدم المدير أسلوب المقابلة الشخصية في جمع البيانات وتوصيل المعلومات .					
9	يحرص المدير على إحياء المناسبات وعقد الندوات للالتقاء بالمعلمين وأولياء الأمور بصورة دورية.					
10	يتجنب المدير الاختلاف في الرأي أثناء اللقاءات والندوات.					
11	يعقد المدير الاجتماعات ليتابع عملية تنفيذ التعليمات.					
12	يتسم المدير بالصراحة في المناقشات وتبادل الآراء مع المعلمين.					
13	يحرص المدير على الإصغاء للآخرين في المقابلات أكثر من التكلم معهم.					
14	يشارك المدير في الاحتفالات والمهرجانات ويشجع المعلمين وأولياء الأمور للمشاركة فيها.					

15	يدون المدير القرارات في محضر الاجتماعات دون مشاركة المعلمين في صناعتها.					
16	يحرص المدير على تدعيم العلاقات الإنسانية بينه وبين المعلمين خلال الحفلات والندوات.					
17	يستخدم المدير الهاتف لتوصيل التعليمات للمعلمين عند الضرورة.					
ثالثا:الإتصال غير اللفظي(الرموز،والحركات ،والتعبيرات)						
18	يلجأ المدير للصمت عند عدم قدرته على التعبير اللفظي أثناء تعامله مع المعلمين.					
19	يستخدم المدير لغة الجسم(كحركة اليدين، وتعابير الوجه،وحركة الرأس)كوسيلة للإتصال مع المعلمين.					
20	يستخدم المدير رسوم الكاريكاتور في بعض المواقف لانتقاد سلوكيات معينة.					
21	يجلس المدير في مكتبه بجانب المعلمين بدلا من الجلوس مقابلهم.					
22	يهتم المدير بانفعالات المعلمين وإيماءاتهم لفهم مشاعرهم وأحاسيسهم.					
رابعا:الاتصال بناء على اتجاهاته(طرقه).						
23	يفضل المدير الاتصال بجميع المعلمين بنفسه.					
24	يسمح المدير للمعلمين الاتصال به عند الضرورة					
25	يتيح المدير لمساعده فرصة للإتصال بالمعلمين في بعض المواقف.					
26	يهتم المدير بالاتصالات المتضمنة تبليغ الأوامر والتعليمات أكثر من اهتمامه بالإتصالات المتضمنة آراء واقتراحات المعلمين.					
27	يحرص المدير على درجة عالية من المركزية في الإتصال من خلال مراعاة التسلسل الإداري					
28	يفسح المدير مجالا للمعلمين للمشاركة في اتخاذ القرارات من خلال الاتصالات الصاعدة.					
29	يتيح المدير فرصا للمعلمين تمكنهم من التعبير عن ذاتهم.					

القسم الثالث:أداة المناخ التنظيمي(المجال الإداري،ومجال ظروف العمل ،ومجال العلاقة مع الطلبة وأولياء الأمور ،ومجال التشريعات والأنظمة الإدارية).

الرقم	**الفقرة**	**كبيرة جدا**	**كبيرة**	**متوسطة**	**قليلة**	**قليلة جدا**
أولا:المجال الإداري.						
1	يهتم مدير المدرسة بالجوانب الإدارية.					
2	يحاول مدير المدرسة التعرف على آراء المعلمين واقتراحاتهم لتحسين سير العمل.					
3	يثق مدير المدرسة بمقدرة المعلمين على تحقيق أهداف المدرسة المنشودة.					
4	يسمح المدير للمعلمين بالمشاركة في اتخاذ القرارات في نطاق العمل.					
5	يتعامل المدير مع المشكلات والشكاوي بدقة وكفاءة.					
6	يقوم المدير بمنح المعلمين تفويضا للصلاحيات في نطاق العمل.					
7	يحرص المدير على تعرف الاحتياجات التدريبية للمعلمين لرفع كفاءتهم وتحسين أدائهم.					
ثانيا:مجال ظروف العمل.						
8	تتسم الإجراءات الإدارية في المدرسة بالمرونة .					
9	يحقق العمل في المدرسة للمعلمين ذاتهم ويمنحهم فرصة لتطويرها ويلبي رغباتهم وطموحهم.					
10	تتناسب أعباء العمل مع قدرات وطاقات المعلمين.					
11	تحاول الإدارة المدرسية أن تجعل من أداء العمل شيئا ممتعا.					
12	تتسم إجراءات العمل بالتعقيد مما يسبب إرباكا في العمل.					
ثالثا:مجال العلاقة مع الطلبة وأولياء الأمور						
13	يحترم الطلبة جهود المعلمين التدريسية ويقدرونها.					
14	يتمتع الطلبة بروح الالتزام والتعاون في تنفيذ توجيهات المعلمين.					
15	يحرص الطلبة على الاستفادة من الحصة الصفية من خلال الانضباط والتزام الهدوء.					
16	يتعاون أولياء أمور الطلبة مع المعلمين في حل مشكلات أبنائهم.					

17	يحـرص أوليـاء أمـور الطلبـة علـى حـضور الاجتماعات الخاصة التي تعقدها الإدارة لهم.					
18	يبدي أولياء أمور الطلبة تفهما وقبولا لرأي المعلـم عن أبنائهم.					
رابعا:مجال التشريعات والأنظمة الإدارية.						
19	تأخذ سياسة التربية ولوائحها ونظامها مصالح المعلمين بعين الاعتبار.					
20	يهتم المدير بتوضيح الأنظمة والتعليمات التربوية.					
21	يقوم المدير بتوضيح أهداف ومتطلبات العمل قبل توزيع المهام على المعلمين					
22	يخبر المدير المعلمين بسياسات وإجراءات العمل وكل ما يتعلق به من أمور.					
23	يقوم المدير بإعطاء تعليمات كافية للمعلمين لما يجب عمله وكيفية أدائهم له.					
24	يهتم المدير بتفعيل الأنظمة والتعليمات ومتابعة تنفيذها داخل المدرسة.					
25	تلبي الإجازات التي يحصل عليها المعلمون حقهم وحاجاتهم.					
26	تطبق الأنظمة والتعليمات في المدرسة بعدالة.					
27	يمارس المدير الديمقراطية أثناء تطبيق الأنظمة الإدارية.					

الملحق (ج)

قائمة بأسماء المحكمين

أسماء السادة المُحكمين

اسم الدكتور	التخصص	مكان العمل
الأستاذ الدكتور سلامة طناش	إدارة التعليم العالي	الجامعة الأردنية
الأستاذ الدكتور هاني الطويل	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
الأستاذ الدكتور أنمار الكيلاني	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
الدكتور ملوح الخريشا	أصول التربية	جامعة مؤتة
الدكتور محمد القضاة	أصول التربية	جامعة مؤتة
الدكتور صبري الطراونة	قياس وتقويم	جامعة مؤتة
الدكتور ماجد الصعوب	أساليب تدريس	جامعة مؤتة
الدكتور نايل الرشايدة	إدارة تربوية	جامعة مؤتة
الدكتور خالد عطيات	رياض أطفال	جامعة الحسين بن طلال
الدكتور محمد الرصاعي	مناهج وطرق تدريس	جامعة الحسين بن طلال
الدكتور محمد أبو شريعة	مناهج وطرق تدريس	جامعة الحسين بن طلال

الملحق (د)

تسهيل المهمة